

Projekt implementace Balanced Scorecard ve společnosti KONŠTRUKTA-Industry, a.s.

Bc. Petra Lobotková

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Lobotková**
Osobní číslo: **M110060**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt implementace Balanced Scorecard ve společnosti KONŠTRUKTA-Industry, a.s**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte poznatky pro měření a řízení výkonnosti podniku se zaměřením na Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Charakterizujte zkoumanou společnost a vypracujte analýzu současného stavu hodnocení výkonnosti společnosti KONŠTRUKTA-Industry, a.s.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a formulujte východiska pro zavedení Balanced Scorecard do společnosti KONŠTRUKTA-Industry, a.s.
- Vypracujte projekt implementace Balanced Scorecard jako nástroje řízení výkonnosti ve společnosti KONŠTRUKTA-Industry, a.s.
- Zhodnoťte přínosy, náklady, rizika implementace Balanced Scorecard pro společnost KONŠTRUKTA-Industry, a.s.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced scorecard v praxi. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 2002, 386 s. ISBN 8072590332.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 9788072611775.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. Měření a řízení výkonnosti podniku. Vyd. 1. Praha: Linde, 2011, 108 s. ISBN 9788072018826.

PARMENTER, David. Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008, 242 s. ISBN 9788002020837.

VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting, 2004, 120 s. ISBN 8072590057.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlášení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 33 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.4. 2013

Loboklová

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněným zájmem školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práca sa zaoberá riadením a meraním výkonnosti v spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. a následnou implementáciou Balanced Scorecard. V prvej časti práce sú spracované teoretické poznatky z oblasti merania podnikovej výkonnosti. Hlavná pozornosť teoretickej časti je sústredená na koncept Balanced Scorecard. Druhá časť diplomovej práce hodnotí výkonnosť v spoločnosti KONŠTRUKTA - Industry, a.s. a navrhuje východiská pre jej zlepšenie za pomoci konceptu BSC. Implementácia BSC je popísaná v závere práce.

Kľúčové slová:

výkonnosť podniku, meranie výkonnosti, Balanced Scorecard (BSC), stratégia.

ABSTRACT

The master thesis is focused on measuring the performance in company KONŠTRUKTA - Industry, a.s. and subsequent implementation of the Balanced Scorecard concept. The first part includes theoretical findings about performance management. Main attention of the theoretical part is focused on the concept Balanced Scorecard. The second part of the master thesis concerns the evaluation of the performance in company KONŠTRUKTA - Industry, a.s. and there is a design of starting points for its improvement with the use of BSC concept. Implementation of BSC is described in the conclusion of the thesis.

Keywords:

company performance, measuring the performance, Balanced Scorecard (BSC), strategy.

Rada by som na tomto mieste poďakovala Ing. Mariánovi Blahušovi, riaditeľovi Divízie EKONOMIKA spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s., za ochotu, čas, cenné rady za poskytnuté podklady a informácie, ktoré som uplatnila pri spracovaní tejto diplomovej práce.

Ďalej by som chcela poďakovať vedúcemu mojej diplomovej práce doc. Ing. Romanovi Zámečníkovi Ph.D. za jeho odborné vedenie a poskytnuté materiály.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CIEĽ DIPLOMOVEJ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MERANIE VÝKONNOSTI PODNIKU	13
1.1 HISTORICKÝ VÝVOJ UKAZOVATEĽOV VÝKONNOSTI PODNIKU.....	13
1.2 KLASICKÉ UKAZOVATELE VÝKONNOSTI PODNIKU.....	14
1.2.1 Zhodnotenie tradičných ukazovateľov výkonnosti.....	15
1.3 MODERNÉ UKAZOVATELE VÝKONNOSTI PODNIKU.....	15
1.3.1 Zhodnotenie moderných ukazovateľov merania výkonnosti.....	17
1.4 KOMPLEXNÉ PRÍSTUPY MERANIA VÝKONNOSTI PODNIKU.....	18
2 BALANCED SCORECARD	19
2.1 BALANCED SCORECARD AKO MANAŽÉRSKY SYSTÉM PODNIKU.....	19
2.2 PERSPEKTÍVY BSC.....	20
2.2.1 Finančná perspektíva.....	21
2.2.2 Zákaznícka perspektíva.....	22
2.2.3 Perspektíva interných procesov.....	23
2.2.4 Perspektíva učenia sa a rastu.....	25
2.3 IMPLEMENTÁCIA BALANCED SCORECARD.....	26
2.3.1 Vytvorenie organizačných predpokladov pre implementáciu.....	27
2.3.2 Vyjasnenie stratégie.....	27
2.3.3 Tvorba BSC.....	28
2.3.4 Riadenie procesu rozšírenia, tzv. roll-out.....	29
2.3.5 Zaisťovanie nepretržitého používania.....	29
2.4 ZHODNOTENIE BSC.....	30
3 ALTERNATÍVNE KONCEPTY MERANIA VÝKONNOSTI PODNIKU	31
3.1 MODEL EXCELENCE EFQM.....	31
3.2 SIX SIGMA.....	32
3.3 ABC/ABM.....	33
3.4 BENCHMARKING.....	34
4 ANALÝZA PROSTREDIA FIRMY	36
4.1 ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA.....	36
4.1.1 PEST analýza.....	36
4.1.2 Porterov model piatich síl.....	37
4.1.3 SWOT analýza.....	37
4.2 ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA.....	37
4.2.1 Finančná analýza.....	38
5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
6 ANALÝZA DIVÍZIE PNEU SPOLOČNOSTI KONŠTRUKTA-INDUSTRY, A.S.	41

6.1	CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI	41
6.2	ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA	42
6.2.1	Charakteristika Divízie PNEU	43
6.2.2	Finančná analýza	43
6.2.3	Analýza zamestnancov	54
6.2.4	SWOT analýza	55
6.3	ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA	56
6.3.1	Analýza trhu	56
6.3.2	Dodávatelia Divízie PNEU	56
6.3.3	Odberatelia Divízie PNEU	57
6.3.4	Konkurencia Divízie PNEU	58
6.3.5	Porterova analýza	58
6.3.6	PEST analýza	60
7	ANALÝZA SÚČASNÉHO SPÔSOBU RIADENIA A MERANIA	63
7.1	ANALÝZA MERANIA A RIADENIA VÝKONNOSTI.....	63
7.2	ANALÝZA PROCESNÉHO RIADENIA	65
7.3	VYHODNOTENIE ANALÝZY SÚČASNÉHO SPÔSOBU RIADENIA A MERANIA VÝKONNOSTI	66
8	PROJEKT IMPLEMENTÁCIE BALANCED SCORECARD DO DIVÍZIE PNEU SPOLOČNOSTI KONŠTRUKTA-INDUSTRY, A.S.....	68
8.1	VYTVORENIE ORGANIZAČNÝCH PREDPOKLADOV	68
8.2	VYJASNENIE STRATÉGIE	69
8.3	TVORBA BALANCED SCORECARD.....	69
8.3.1	Odvodenie strategických cieľov.....	69
8.3.2	Vybudovanie mapy príčin a následkov	72
8.3.3	Výber meradiel a stanovenie cieľových hodnôt.....	74
8.3.4	Určenie strategických akcií	78
8.4	RIADENIE PROCESU ROZŠÍRENIA, TZV. ROLL-OUT	82
8.5	ZAISTENIE KONTINUÁLNEHO POUŽÍVANIA.....	82
8.5.1	Integrácia BSC do systému plánovania.....	82
8.5.2	Integrácia do systému reportingu	82
8.5.3	Integrácia do softwarovej podpory.....	83
8.5.4	Integrácia so systémom vedenia zamestnancov	83
8.6	HARMONOGRAM PROJEKTU	83
9	ZHODNOTENIE PRÍNOSOV, NÁKLADOV A RIZÍK IMPLEMENTÁCIE BSC V DIVÍZIÍ PNEU.....	85
9.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	85
9.2	ANALÝZA RIZÍK PROJEKTU	85
9.3	PRÍNOSY IMPLEMENTÁCIE BSC	86
	ZÁVER	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK.....	93
	SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

Podniky dnes pôsobia v zložitom konkurenčnom prostredí, kde zákazník „určuje“, čo sa bude vyrábať. Zákazníci čoraz častejšie požadujú výrobky „šité na mieru“ a podnikatelia, v snahe zachovania konkurencieschopnosti, im budú musieť vyhovieť.

Existuje veľké množstvo prístupov k riadeniu a meraniu výkonnosti podniku. Počínajúc klasickými, ktoré vychádzajú zo základných účtovných dát, ktoré sú už však v dnešnej dobe nedostatočné. A končiac komplexnými metódami, či konceptmi ako Balanced Scorecard.

Pôvodný koncept bol vyvinutý na začiatku 90. rokov Robertom S. Kaplanom a jeho kolegom Davidom P. Nortonom na Harvard Business School. Východiskom bola kritika silného finančného zamerania amerických systémov riadenia, napr. pri plánovaní alebo reportingu. Pre adekvátne hodnotenie celkovej hodnoty podniku navrhli rozšíriť jednostrannú finančnú orientáciu o súbor finančných a nefinančných meradiel.

V zahraničí BSC implementovalo veľké množstvo spoločností, ktoré pomocou neho úspešne prepojilo podnikové poslanie, vízie a ciele až po operatívne riadenia. Pre správne rozhodnutia vrcholového vedenia a manažérov je potrebné posudzovať rôzne aspekty, ktoré majú vplyv na výkonnosť podniku. Vyjasnenie a prevedenie vízie a stratégie do konkrétnych cieľov, musí byť merané adekvátnymi meradlami a podporené strategickými akciami. BSC nesleduje len výsledky finančnej oblasti podniku, ale skladá sa zo štyroch vyvážených perspektív – finančná, zákaznícka, interných procesov a učenia sa a rastu.

Vo svojej diplomovej práci sa budem venovať implementácií Balanced Scorecard v spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s.. Túto tému som si vybrala preto, lebo sama spoločnosť sa nachádza v situácii prehodnocovania súčasného systému riadenia výkonnosti, nastaveniu stratégie, formulácií poslania a vízie.

CIEĽ DIPLOMOVEJ PRÁCE

Cieľom tejto diplomovej práce je navrhnúť projekt implementácie Balanced Scorecard v spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. pre Divíziu PNEU. Balanced Scorecard je metóda, ktorá umožní podnikom realizovať stratégiu, tým že ju prevádza do finančných a nefinančných ukazovateľov.

Pre účely spracovania diplomovej práce som definovala nasledujúce úlohy:

- na základe literárnej rešerše spracovať poznatky pre meranie a riadenie výkonnosti podniku so zameraním sa na Balanced Scorecard,
- vykonať analýzu vnútorných a vonkajších faktorov, ktoré majú vplyv na výkonnosť,
- zhodnotiť výsledky predchádzajúcich analýz a navrhnúť východiská pre implementáciu Balanced Scorecard,
- podrobiť projekt nákladovej a rizikovej analýze.

Pri tvorbe diplomovej práce použijem metódy deskripcie, analýzy a syntézy. Ako prvé bude vykonaná rešerš literárnych prameňov a teoretických poznatkov, týkajúcich sa merania a hodnotenia výkonnosti, ktorá vyústi v syntézu zistených výsledkov. Ďalší krok bude vnútorná a vonkajšia analýza podniku, ktorá zhodnotí jeho ekonomickú situáciu a vytvorí východiská pre následnú implementáciu projektu. Na konci mojej diplomovej práce bude nasledovať návrh projektu implementácie Balanced Scorecard v spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s..

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MERANIE VÝKONNOSTI PODNIKU

Pojem výkonnosť, v dnešnej dobe tak často používané slovo, nie je jednoznačne vymedzený. Najvšeobecnejšia definícia charakterizuje výkonnosť podniku ako pojem používaný v súvislosti s vymedzením samotnej podstaty existencie podniku v trhovom prostredí, jeho úspešnosť a schopnosť prežitia v budúcnosti. Ak sa vychádza zo schopnosti podniku zhodnotiť dostupné zdroje, je výkonnosť meraná veľkosťou dosiahnutého zisku. (Fibírová, 2005, s. 7)

Výkon je merateľný výsledok, ktorý sa dosiahne činnosťou, procesom, výrobkom, službou, systémom alebo organizáciou. Táto definícia nám umožňuje uvažovať o meraní výkonu. Meradlá a analýzy hodnotenia výkonnosti podniku sa používajú na určenie merateľného výsledku, ktorý bol dosiahnutý jeho činnosťou. Môže merať a analyzovať proces, výrobok, službu, systémovú a organizačnú výkonnosť. (PRAXIOM, © 1997 - 2013)

Parmenter (2008, s. 15) termín meradlo výkonnosti vzťahuje k ukazovateľu, ktorý vedenie používa k meraniu, vykazovaniu výsledkov a k zlepšovaniu výkonnosti.

Pavelková a Knápková (2005, s. 13) zdôrazňujú, že úspech môžu mať len tie podniky, ktoré flexibilne reagujú, sledujú a pravidelne vyhodnocujú výkonnosť podniku a investujú do nej.

1.1 Historický vývoj ukazovateľov výkonnosti podniku

Historicky bola vyvinutá celá škála kritérií merania výkonnosti, ako zobrazuje Tab. 1, od merania ziskových marží, cez rast zisku a merania rentability až k moderným konceptom, ktoré sú založené na tvorbe hodnoty pre vlastníkov.

„Maximalizácia hodnoty znamená, že vedenie podniku musí usilovať o čo najväčší prínos pre vlastníkov, a to v podobe podielov na zisku, a taktiež formou výnosov plynúcich z rastu cien vlastníckych podielov.“ (Pavelková a Knápková, 2005, s. 15)

Tab. 1 Vývoj ukazovateľov finančnej výkonnosti podniku (Pavelková a Knápková, 2005, s. 13)

1. generácia	2. generácia	3. generácia	4. generácia
„Zisková marža“	„Rast zisku“	„Výnosnosť kapitálu“	„Tvorba hodnoty pre vlastníkov“
Zisk/Tržby	Maximalizácia zisku	Zisk/Investovaný kapitál	EVA, CFROI, FCF,...

1.2 Klasické ukazovatele výkonnosti podniku

Klasické ukazovatele vychádzajú z maximalizácie zisku ako základného cieľa podnikania, k vyjadreniu používajú veľké množstvo ukazovateľov. Patria medzi ne predovšetkým ukazovatele absolútnej hodnoty zisku, hotovostných tokov a rentability. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 13)

Ukazovatele zisku

Podľa Pavelkovej a Knápkovej (2005, s. 19) je najpoužívanejším meradlom výkonnosti podniku zisk. Kategórie zisku:

- **Čistý zisk – EAT (Earnings After Taxes)** – zisk po zdanení, určený k rozdeleniu
- **Zisk pred zdanením – EBT (Earnings before Taxes)** – zahŕňa daň z príjmu za bežnú a mimoriadnu činnosť
- **Zisk pred úrokmi a zdanením – EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)**
- **Zisk pred úrokmi, zdanením a odpismi – EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)**

Ukazovatele cash flow

Podľa Pavelkovej a Knápkovej (2005, s. 20) je nutné sledovať informácie o peňažných tokoch podniku, rozvaha poskytuje informácie o stave majetku a kapitálu k určitému okamihu. A výkaz ziskov a strát zaznamenáva rôzne kategórie výnosov a nákladov, bez ohľadu na to, či vznikajú skutočné reálne peňažné príjmy a výdaje.

Celkové cash flow – možno vypočítať ako súčet peňažných prostriedkov z prevádzkovej, investičnej a finančnej činnosti.

Prevádzkové cash flow – sleduje peniaze produkované a spotrebované prevádzkovou činnosťou podniku.

Voľné cash flow – voľná hotovosť, ktorá je k dispozícii vlastníkom a veriteľom.

Ukazovatele rentability

Patria medzi relatívne ukazovatele, sú meradlom miery zisku.

Rentabilita tržieb – ROS (Return on Sales) – vyjadruje ziskovú maržu podniku

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby} \quad (1)$$

Rentabilita aktív – ROA (Return on Assets) – meria výkonnosť alebo produkčnú silu podniku.

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktíva} \quad (2)$$

Rentabilita vlastného kapitálu – ROE (Return on Equity) – výnosnosť kapitálu vloženého vlastníckmi. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 22)

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastný kapitál}} \quad (3)$$

1.2.1 Zhodnotenie tradičných ukazovateľov výkonnosti

Kritika tradičných ukazovateľov výkonnosti sa podľa Pavelkovej a Knápkovej (2005, s. 23) zameriava najmä na účtovné výkazy a hlavne na účtovný výsledok hospodárenia. Neberie sa do úvahy riziko, vplyv inflácie, časová hodnota peňazí, náklady obetovaných príležitostí atď. Ďalej sa vo výkazoch nenachádza hmotný majetok, ktorý nie je vo vlastníctve podniku, ale používa sa k podnikaniu, a naopak sú v ukazovateľoch zahrnuté aktíva, ktoré nie sú používané k hlavnej činnosti.

Klasické ukazovatele výkonnosti alebo rentability sa nezaobídu bez ďalších ukazovateľov zameraných na likviditu, zadlženosť a aktivitu podniku.

1.3 Moderné ukazovatele výkonnosti podniku

Prepájajú všetky činnosti v podniku a ľudí, ktorí sa zúčastňujú na podnikových procesoch tak, aby bola zvýšená hodnota vložených prostriedkov pre vlastníkov.

Mařík a Maříková (2005, s. 12) uvádzajú kritéria pre moderné ukazovatele merania výkonnosti podniku:

- vykazovanie čo najužšej väzby na hodnotu akcií (shareholder value);
- využitie čo najviac informácií a údajov z účtovníctva, vrátane ukazovateľov, ktoré sú na ňom postavené;
- zahrnutie kalkulácie rizika a rozsahu viazaného kapitálu;
- umožnenie hodnotenia výkonnosti i ocenenia podnikov.

Pavelková a Knápková (2005, s. 39) dopĺňajú ešte dva aspekty:

- ukazovateľ by mal umožňovať jasnú a prehľadnú identifikáciu jeho väzby na všetky úrovne riadenia;
- ukazovateľ by mal podporovať riadenie hodnoty.

Diskontované cash flow – DCF (Discounted Cash Flow)

CF diskontované, na rozdiel od voľného cash flow, berie do úvahy čas a riziko. Preto sa stáva vhodným nástrojom pre investorov, pri hodnotení výhodnosti ich investícií s pomocou čistej súčasnej hodnoty a vnútorného výnosového percenta. Metóda diskontovaného cash flow sa používa nielen pri hodnotení investičného projektu, ale ako možno podobný postup uplatniť aj pri oceňovaní podniku. (Pavelková a Knápková, s. 40)

Tržná pridaná hodnota – MVA (Market Value Added)

Ukazovateľ meria rozdiel medzi trhovou hodnotou podniku a kapitálom investovaným do podniku:

$$MVA = \text{trhová hodnota} - \text{investovaný kapitál} \quad (4)$$

Cieľ podniku je dosiahnuť čo najvyššiu hodnotu MVA. K zvýšeniu MVA dochádza niekoľkými spôsobmi: investovaný kapitál zarobí viac ako sú náklady na kapitál, pri znížení hodnoty investovaného kapitálu pri zachovaní trhovej hodnoty podniku alebo zvýšením trhovej hodnoty pri rovnakej výške investovaného kapitálu. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 42)

Ekonomická pridaná hodnota – EVA (Economic Value Added)

Rastúci tlak na konkurencieschopnosť podniku v prostredí globalizácie ekonomiky vedie ekonómov k snahe reálnejšie vyjadriť a vyhodnotiť ekonomický prínos a úspešnosť podnikateľských aktivít. Preto sa začalo využívať a stále sa rozširuje posudzovanie úspešnosti podniku podľa tvorby hodnoty. Nejde len o to, aby podnik vytvoril určitý objem zisku, ale aby platilo, že výnosnosť kapitálu investovaného vlastníckmi je väčšia než oportunitné náklady kapitálu. Mrkvička (2006, s. 58)

Pavelková a Knápková (2005, s. 47) popisujú ekonomickú pridanú hodnotu ako ekonomický zisk, ktorý podnik vytvorí po úhrade všetkých nákladov vrátane nákladov na kapitál.

$$EVA = NOPAT - WACC \times C \quad (5)$$

Ekonomická pridaná hodnota odstraňuje chaos, ktorý je spôsobený použitím veľkého množstva vzájomne nezlučiteľných ukazovateľov.

Celková návratnosť pre akcionára – TSR (Total Shareholder Return)

Ukazovateľ, ktorý meria zmeny v bohatstve akcionárov v danom období pre spoločnosti obchodovateľné na burze. TSR sa vypočíta ako funkcia vyplatených dividend a zvýšenie

alebo zníženie ceny akcie na konci obdobia v porovnaní s jeho začiatkom. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 46)

Pridaná hodnota pre akcionárov – SVA (Shareholder Value Added)

Ukazovateľ pridanej hodnoty pre akcionárov:

$$SVA_t = SV_t - SV_{t-1} \quad (6)$$

SV_t = hodnota podniku pre vlastníkov

SV = Súčasná hodnota CF z operatívnej činnosti pre prognózované obdobie + Súčasná hodnota reziduálnej (zostatkovej) hodnoty podniku ku koncu prognózovaného obdobia + trhovú hodnotu neoperatívnych aktív – cudzie zdroje. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 85)

Rentabilita investícií založená na peňažných tokoch – CFROI (Cash Flow Return on Investment)

Tento ukazovateľ je podobný ukazovateľu diskontovaného cash flow, ale na rozdiel od neho pracuje s hodnotami očistenými o infláciu. Jeho podstatou je výpočet vnútorného výnosového percenta, porovnáva zdanené budúce cash flow upravené o infláciu s vloženou investíciou v brutto hodnote, tak isto upravenou o infláciu.

Výhoda tohto ukazovateľa je jeho možné vyjadrenie monetárne a v percentách, porovnanie podnikov v rôznych odvetviach a odstránenie účtovných nedostatkov. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 86)

1.3.1 Zhodnotenie moderných ukazovateľov merania výkonnosti

Moderné ukazovatele výkonnosti majú mnohostranné využitie, neslúžia len k meraniu a riadeniu výkonnosti podniku. Mnohé z nich sa dajú použiť aj ako nástroje riadenia a motivovania zamestnancov, pre systém odmien. Ďalšie možné použitie je pri oceňovaní podniku alebo pri hodnotení investičných projektov. Mnoho z nich pri výpočte zohľadňuje čas a riziko.

Nevýhoda moderných ukazovateľov merania výkonnosti podniku je rovnaká ako pri klasických – vychádzajú z účtovných informácií. Zložitým problémom je výpočet nákladov na kapitál, najmä na vlastný kapitál.

1.4 Komplexné prístupy merania výkonnosti podniku

Podniky, ktoré chcú byť konkurencieschopné v budúcnosti obracajú svoju pozornosť ku komplexným systémom riadenia a merania výkonnosti ako napr.:

- Balanced Scorecard
- Model Excellence EFQM
- Six Sigma
- ABC/ABM
- Benchmarking

Každý z týchto modelov má snahu ušetriť čas, energiu a zdroje vrcholovému vedeniu a vlastníkovi. Každý z nich je spájaný s rastom hodnoty a výkonnosti pre cieľové skupiny: akcionári, zákazníci, dodávatelia a zamestnanci. Smerovanie k vysokej výkonnosti, ktorá je orientovaná na konkurenciu, technológie a ľudské zdroje nie je možné dosiahnuť len sledovaním a riadením finančných výsledkov vychádzajúcich z minulosti alebo ich predikciou do budúcnosti. Modely merania výkonnosti by mali v sebe zahŕňať aj nehmotné a intelektuálne aktíva, napr. zamestnancov s know-how, vysoko kvalitné výrobky a služby, spokojných zákazníkov atď. Pre podniky informačného veku sú tieto aktíva omnoho dôležitejšie, než tie tradičné fyzické, oceňované účtovným systémom. (Kaplan a Norton, 2007, s. 18)

Samozrejme existuje nespočetné množstvo rôznych komplexných metód, systémov a koncepcií riadenia výkonnosti podniku. Ja som si vybrala pre svoju teoretickú časť tie najznámejšie. Kvôli rozsahu diplomovej práce sa im nebudem venovať do náležitej hĺbky, ale budú mi slúžiť pre porovnanie a prípadnú integráciu s Balanced Scorecard.

2 BALANCED SCORECARD

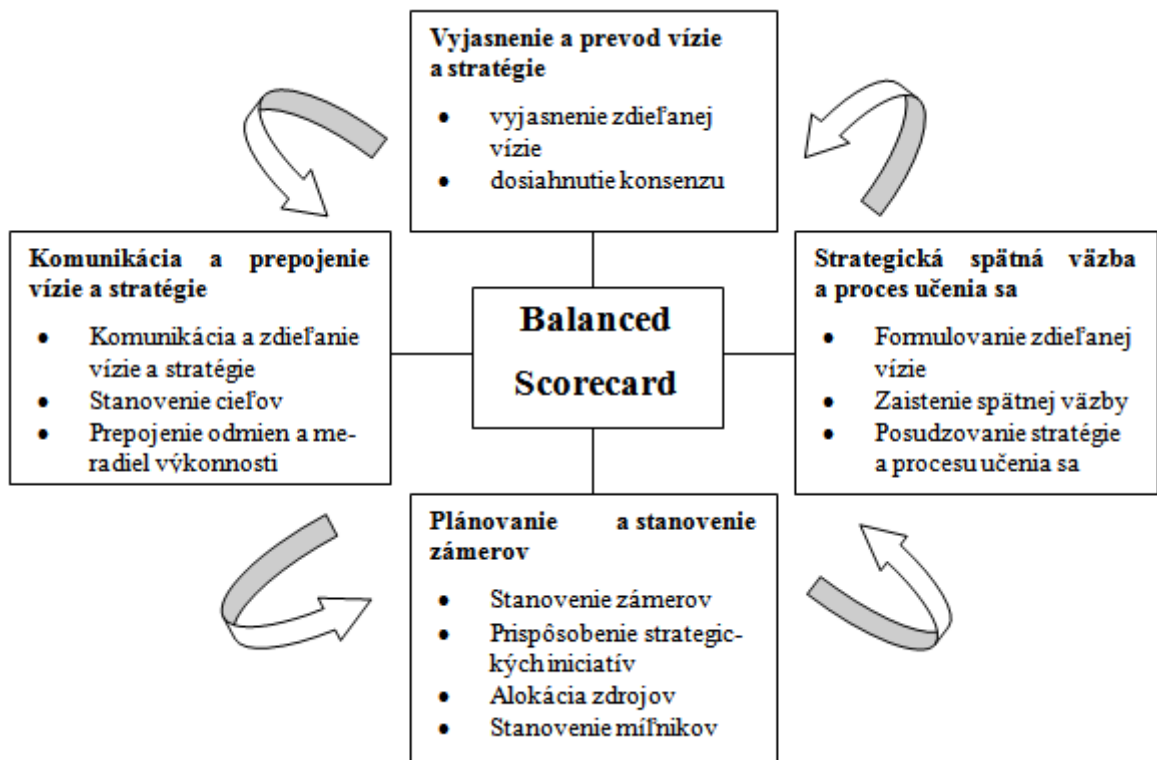
Podniky dnes pôsobia v zložitom konkurenčnom prostredí, tak je nevyhnutné, aby si presne stanovili svoje ciele a metódy ich dosiahnutia. V minulosti stála konkurenčná výhoda podniku na krátkodobom znižovaní nákladov a s tým súvisiacimi nízkymi cenami. Dnes, v dôsledku globalizácie a informačného veku spoločnosti, zákazníci požadujú výrobky „šité na mieru“. (Kaplan a Norton, 2007, s 9-12)

Kaplan a Norton (2007, s. 14), „tvorcovia“ modelu BSC, ho popisujú ako ucelený rámec, ktorý prevádza stratégiu a víziu podniku do súboru meradiel výkonnosti. Uľahčuje formulovanie poslania, identifikáciu cieľových trhov a najdôležitejších produktov. Meradlá sa v BSC používajú k formulácii stratégie, k jej komunikácii a k vzájomnému prispôsobovaniu individuálnych podnikových iniciatív a k dosiahnutiu spoločného cieľa.

2.1 Balanced Scorecard ako manažérsky systém podniku

Kaplan a Norton (2007, s. 19) uvádzajú, že vznik BSC bol spôsobený strnulým modelom finančného účtovníctva a tým, že podniky chceli byť dlhodobo konkurencieschopné. BSC zachováva tradičné finančné meradlá výkonnosti zamerané na minulosť a dopĺňa ich o nové finančné meradlá budúcej výkonnosti. Rámec BSC tvoria štyri perspektívy: finančná, zákaznícka, interných procesov, učenia sa a rastu.

BSC kladie dôraz na to, aby finančné i nefinančné meradlá boli súčasťou podnikového informačného systému, dostupné pre všetkých zamestnancov. BSC by mal previesť poslanie a stratégiu podniku do plánov a finančných a nefinančných meradiel. Moderné inovatívne podniky používajú BSC za strategický manažérsky systém, k realizácii kritických manažérskych procesov. (Kaplan a Norton, 2007, s. 21)



Obr. 1 BSC ako strategický rámec (Kaplan a Norton, 2007, s. 23)

Prvý proces na Obr. 1 - proces strategického učenia - sa začína vyjasnením celopodnikovej vizie. Druhý proces pomáha určovať priority a mobilizovať zamestnancov k plneniu podnikových cieľov. Plánovanie, stanovenie zámerov a proces strategických iniciatív definuje konkrétne kvantitatívne ciele výkonnosti podniku pomocou vyváženého súboru výstupov a hybných síl výkonnosti. Proces uzatvára strategická spätná väzba a proces učenia sa, čo vedie k ďalšej vízií a k tvorbe ďalšej stratégie. Celý kolobeh prebieha znova, aktualizuje sa. (Kaplan a Norton, 2007, s. 23)

2.2 Perspektívy BSC

Podľa Kaplana a Nortona (2007, s. 45) použitie štyroch perspektív BSC umožňuje stanoviť rovnováhu medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi, medzi finančnými a nefinančnými meradlami, medzi vnútornými a vonkajšími faktormi výkonnosti. Každé meradlo jednotlivých perspektív by malo byť zahrnuté do reťazca príčin a dôsledkov a malo by byť odvodené od podnikovej stratégie. Príklady možných perspektív a meradiel ilustruje tab. 2, firma si môže zvoliť aj vlastné perspektívy podľa potreby.

Tab. 2 Príklady perspektív BSC a ich meradiel (Kaplan a Norton, 2007, s. 45)

Perspektíva	Príklady všeobecných meradiel
Finančná	Návratnosť investícií, pridaná hodnota (EVA)
Zákaznícka	Spokojnosť, lojalita, trh, podiel na trhu
Interná	Akosť, doba odozvy, náklady, uvedenie nového produktu na trh
Učenia sa a rastu	Spokojnosť zamestnancov a dostupnosť informačného systému

2.2.1 Finančná perspektíva

Ako uvádza Kaplan a Norton (2007, s. 48), ciele finančnej perspektívy sú tie, do ktorých smerujú ciele a meradlá ostatných perspektív BSC. Finančné ciele by mali byť prepojené na celopodnikovú stratégiu.

Pavelková a Knápková (2005, s. 189) pokladajú za hlavný cieľ finančnej perspektívy, sledovanie spokojnosti vlastníkov, a zhodnotenie nimi vložených prostriedkov. Všetky ciele a generátory hodnoty ostatných perspektív BSC by mali byť prepojené s cieľmi finančnej perspektívy. Kľúčové strategické ciele finančnej perspektívy môžu byť napr. prevádzkový zisk, ROE, EVA a ďalšie.

Strategické ciele vychádzajú zo stratégie podniku, preto uvádzam tri typy stratégie, príklady cieľov a meradiel (viď tab.3) podľa Kaplana a Nortona (2007, s. 49-52):

- rast
- udržanie
- najväčšie výnosy (úroda)

Fáza rastu je ranná fáza v životnom cykle, vtedy majú výrobky a služby rastový potenciál, preto bude finančné meradlo podnikateľskej jednotky vyjadrené ako percentuálna miera rastu obratu a miera rastu predaja. Finančný cieľ je zameraný na rast predaja novým zákazníkom, na nových trhoch, nových výrobkov a služieb.

Podniky vo **fáze udržania** priťahujú investície a čakajú na vysoké zhodnotenie kapitálu. Príklady meradiel ako finančných cieľov v tejto fáze sú: zisk, návratnosť investícií (ROI),

výnosnosť vloženého kapitálu (ROCE) alebo pridaná hodnota (EVA). V tejto fáze sú finančné ciele zamerané na prevádzkový a hrubý zisk a ROCE.

Fáza zrelosti, kedy chcú podniky pozbierať úrodu, sa vyznačuje investíciami v malom rozsahu, hlavným cieľom je maximalizácia hotovosti. Hlavným meradlom tejto fázy je prevádzkové cash flow.

Tab. 3 Meranie strategických finančných tém pre finančnú perspektívu

		Strategické témy		
		Rast obratu a mix výrobkov a služieb	Zníženie nákladov/zvýšenie produktivity	Využitie zdrojov
Stratégia podnikateľskej jednotky	Rast	Miera rastu predaja podľa segmentov Percento obratu nových výrobkov, služieb a zákazníkov	Obrat na zamestnanca	Investície (percento predajov) Výskum a vývoj (percento predajov)
	Udržanie	Podiel na cieľových zákazníkoch a účtoch Križový predaj Percento obratu z nových aplikácií výrobkov Ziskovosť zákazníkov a výrobné linky	Náklady v porovnaní s konkurenciou Miera zníženia nákladovosti Nepriame výdaje (percento predajov)	Miera pracovného kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podľa kľúčových kategórií aktív Ukazovatele využitia zdrojov
	Zrelosť	Ziskovosť zákazníkov a výrobné linky Percento neziskových zákazníkov	Jednotkové náklady (na jednotky výstupov, na transakciu)	Doba návratnosti Výkonnosť (priepustnosť)

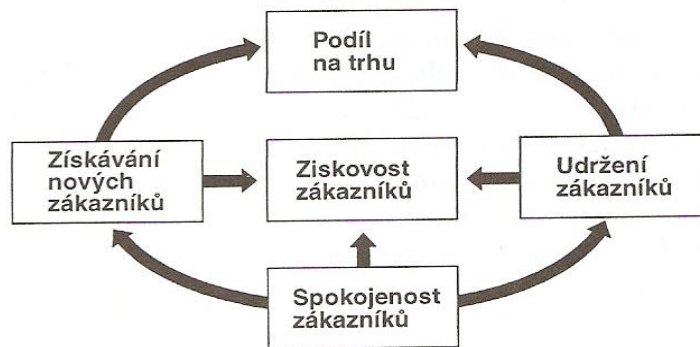
2.2.2 Zákaznícka perspektíva

Podľa Kaplana a Nortona (2007, s. 61) v tejto perspektíve nastáva identifikácia tržných segmentov v ktorých chcú spoločnosti podnikat'. Umožňuje stanoviť meradlá, ako napr. spokojnosť a lojalita zákazníkov, ich udržanie a získavanie nových. Zákaznícka perspektíva BSC prevádza poslanie a stratégiu do trhovo a zákaznícky orientovaných cieľov.

Kaplan a Norton (2007, s. 64) udávajú nasledujúce meradlá:

- podiel na trhu,
- udržanie zákazníkov,
- získavanie nových zákazníkov,
- spokojnosť zákazníkov,
- ziskovosť zákazníkov.

Reťazec príčinných súvislostí zákazníckych meradiel môžeme vidieť na obr. 2



Obr. 2 Základné meradlá zákazníckej perspektívy (Kaplan a Norton, 2007, s. 65)

Podiel na trhu – odráža podiel obchodu na danom trhu (vyjadrené v počte zákazníkov, vynaložených finančných prostriedkov, alebo v predanom objeme).

Získavanie nových zákazníkov – meria absolútne alebo relatívne mieru, akou podnikateľská jednotka získava nových zákazníkov.

Udržanie zákazníkov – sleduje v absolútnych alebo v relatívnych číslach mieru, s akou si podnikateľská jednotka uchováva vzťahy so zákazníkmi.

Spokojnosť zákazníkov – stanovuje úroveň spokojnosti podľa konkrétnych kritérií výkonnosti pomocou hodnotovej výhody.

Ziskovosť zákazníkov – meria čistý zisk, po odčítaní zvláštnych výdajov na podporu zákazníka. (Kaplan a Norton, 2007, s. 65)

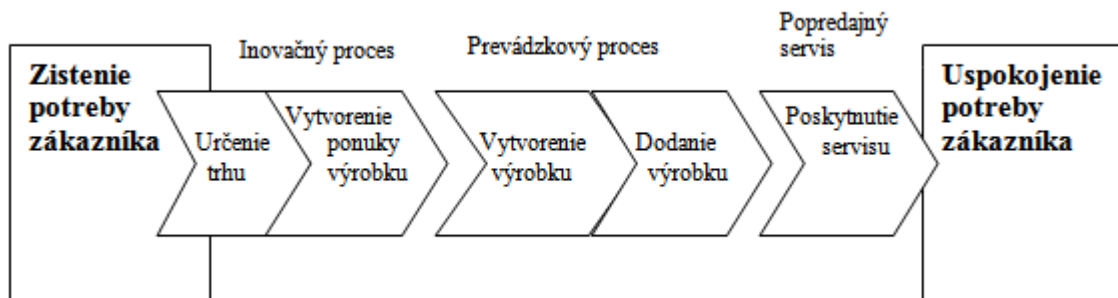
Všeobecné hodnotové výhody, ktoré budujú lojalitu a spokojnosť zákazníkov podľa Kaplan a Nortona (2007, s. 69):

- vlastnosti výrobku a služby: funkčnosť, kvalita a cena,
- vzťahy so zákazníkmi: skúsenosti s nákupom a osobný vzťah,
- image a povesť podniku.

2.2.3 Perspektíva interných procesov

Charakter procesov a tvorba cieľov a meradiel pre túto perspektívu závisí od cieľov predchádzajúcich perspektív. Kaplan a Norton (2007, s. 85) odporúčajú definovať interný hodnotový reťazec, ako môžeme vidieť na obr. 3, ktorý zahŕňa: inovačný proces, prevádzkový proces a popredajný servis. Tradičné systémy merania výkonnosti sa zameriavajú na zdokonaľovanie súčasných oddelení a procesov. Modernejšie systémy merania výkonnosti sa

zameriavajú na meranie procesov ako sú vybavovanie objednávok, nákup, riadenie a plánovanie výroby, ktoré prebiehajú naprieč oddeleniami. Nejde o to, len zlepšiť súčasné procesy, ale úloha tejto perspektívy je nájsť nové, v ktorých by podnik mohol dosiahnuť lepšie výsledky.



Obr. 3 Všeobecný model hodnotového reťazca (Kaplan a Norton, 2007, s. 89)

Inovačný proces

V rámci prvého kroku hodnotového reťazca skúma podnik súčasné a budúce potreby zákazníkov a prispôsobuje produkt. Väčšina nákladov vzniká vo fáze výskumu a vývoja, v ďalších fázach sú príležitosti k znižovaniu nákladov obmedzené. Inovačný proces sa skladá z dvoch prvkov. Po prvé, manažéri využívajú prieskumy trhu k identifikácii nových trhov, nových zákazníkov a povahy zákazníckych preferencií. Druhý krok – proces návrhu a vývoja aktuálneho výrobku alebo služby pre nové trhy a zákazníkov a pre uspokojovanie nových potrieb. (Kaplan a Norton, 2007, s. 90)

Prevádzkový proces

Prevádzkový proces, ako druhý krok hodnotového reťazca, je charakteristický dodávkou existujúcich výrobkov a služieb existujúcim zákazníkom. Začína sa objednávkou od zákazníka a končí sa dodaním výrobku alebo služby. V súčasnosti sa výroba vyznačuje krátkymi dobami cyklu, vysokou akosťou, kde v popredí stojí zákazník.

Merania v rámci prevádzkového procesu:

- Meranie doby trvania procesu,
- Meranie kvality procesu,
- Meranie nákladov na proces. (Kaplan a Norton, 2007, s. 95)

Popredajný servis

Tretím hlavným krokom interného hodnotového reťazca je popredajný servis, ktorý ponúka zákazníkovi služby k uskutočneným predajom, čím pridáva hodnotu nakúpeným výrobkom. Zahŕňa v sebe záručné a pozáručné opravy, spracovanie platieb, príjem nefunkčných a vrátených produktov. Výkonnosť merajú spoločnosti pomocou veličín ako sú čas, kvalita servisu a výška nákladov.

2.2.4 Perspektíva učenia sa a rastu

Ciele stanovené v poslednej perspektíve sú hybnou silou pre dosiahnutie výsledkov v predchádzajúcich troch perspektívach. Z dlhodobého hľadiska je dôležité, aby podnik investoval do svojich zamestnancov, systémov a procedúr.

Tri základné oblasti perspektívy učenia sa a rastu podľa Kaplana a Nortona (2007, s. 113):

- schopnosti zamestnancov,
- schopnosti informačného systému,
- motivácia, delegovania právomocí a angažovanosť.

Schopnosti zamestnancov

V posledných rokoch sa dramaticky zmenila rola zamestnancov v podniku. V minulosti bola rozdelená práca medzi robotníkov, ktorí vykonávali manuálne činnosti, a medzi inžinierov a manažérov, ktorí dohliadali na vykonávané úlohy. V súčasnosti je fyzická práca automatizovaná, zamestnanci v prvej línii sú tí, od ktorých prichádzajú podnety na zlepšovanie procesov.

Podľa Kaplana a Nortona (2007, s. 115) sú kľúčové vstupné meradlá zamestnaneckých cieľov:

- **Meradlá spokojnosti zamestnancov** - spokojní zamestnanci podmieňujú zvyšovanie produktivity, kvality a zákazníckeho servisu, atď. Spokojnosť zamestnancov podniku možno zistiť pomocou dotazníkov, ktoré môžu obsahovať napríklad: stotožňovanie sa s rozhodnutiami, presvedčenie o tom, že vykonávajú zmysluplnú prácu alebo celková spokojnosť s podnikom atď.
- **Meradlá udržania zamestnancov** - všeobecne je toto meradlo merané percentom obratu kľúčových zamestnancov. Zamestnanci, ako nositelia know-how, predstavujú dlhodobú investíciu a ich odchod znamená stratu intelektuálneho kapitálu.

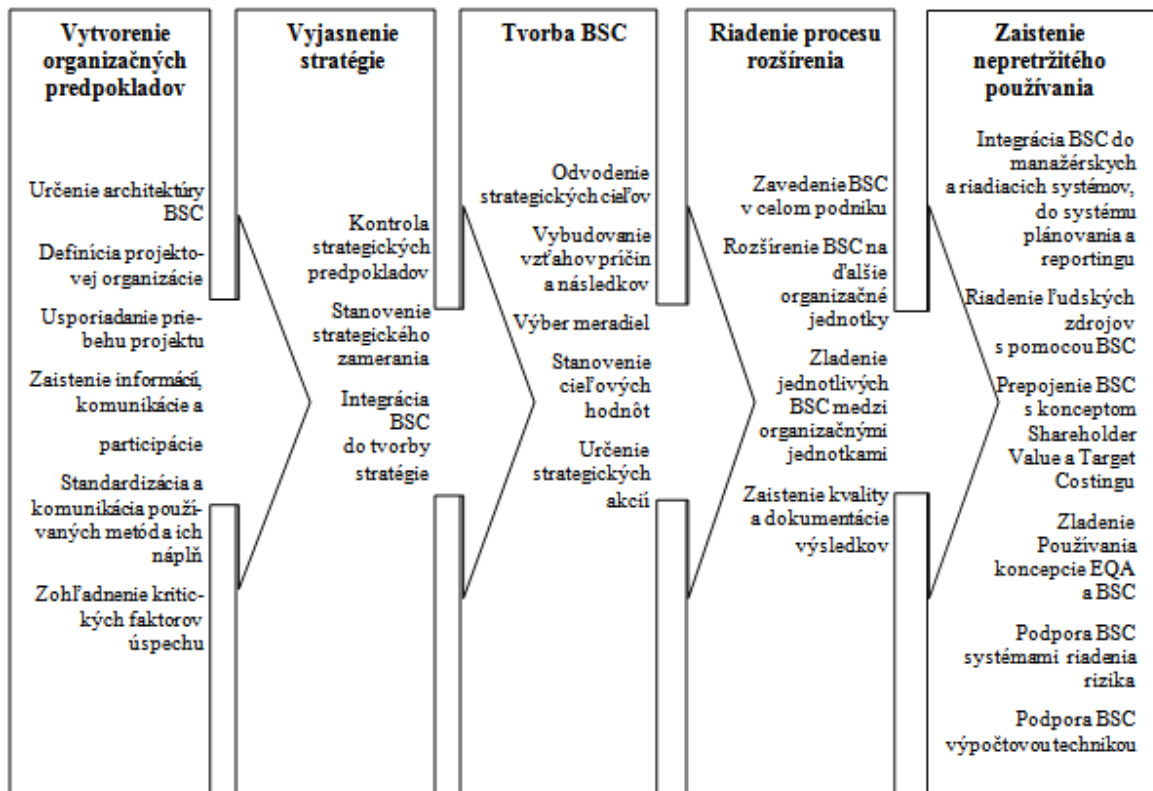
- **Meradlá produktivity zamestnancov** - určuje previazanosť medzi výstupom vyprodukovaným zamestnancami a počtom k tomu použitých zamestnancov. Najbežnejší spôsob merania produktivity zamestnancov je zisk na zamestnanca, v čitateli je zisk a v menovateli počet zamestnancov. V prípade outsourcingu je čitateľ nutné upraviť odčítaním externe nakúpeného materiálu a služieb z obratu.

Hybné sily perspektívy učenia sa a rastu

- Rekvalifikácia pracovnej sily
- Možnosti informačného systému
- Motivácia, delegovanie právomocí a angažovanosť (Kaplan a Norton, 2007, s. 117)

2.3 Implementácia Balanced Scorecard

Proces implementácie Balanced Scorecard do systému riadenia, ktorý vidíme na obr. 4 sa začína definovaním vízie a stratégie, z ktorých sú následne odvodené strategické ciele. Aby bolo možné plánovať a sledovať ich dosiahnutie, je nutné k týmto cieľom priradiť odpovedajúce finančné a nefinančné meradlá s cieľovými a skutočnými hodnotami. Dosiahnutie cieľov majú zaistiť strategické akcie, ktoré sú priradené k jednotlivým cieľom. Každá strategická akcia má zadaný termín, rozpočet a konkrétnu zodpovednú osobu. Zavedenie BSC znamená, že sa ciele, meradlá a strategické akcie priradujú ku konkrétnym perspektívam, kde existujú medzi nimi úzko prepojené vzťahy príčin a dôsledkov. Uskutočnenie jedného strategického cieľa napomáha k dosiahnutiu iných. (Horváth, 2002, s. 55)



Obr. 4 Päť fáz modelu implementácie BSC (Horváth, 2002, s. 56)

2.3.1 Vytvorenie organizačných predpokladov pre implementáciu

Prvá fáza implementácie v sebe zahŕňa stanovenie perspektív, rozhodnutie o tom, ktoré organizačné jednotky budú zapojené do implementácie, zaistenie riadenia projektu, priebeh projektu, zaistenie potrebných informácií a komunikácie a určenie kritických faktorov úspechu.

Ideálny stav je, keď implementácia prebieha odhora nadol, čiže od vrcholového vedenia smerom na nižšie úrovne. Štruktúra Balanced Scorecard zodpovedá približne organizačnej štruktúre riadenia podniku, so zladením stratégie a procesov. U veľmi zložitých spoločností je vhodné začať s predbežnou štúdiou alebo s pilotným projektom. (Horváth, 2002, s. 68)

2.3.2 Vyjasnenie stratégie

„Koncept Balanced Scorecard ponúka takú formu znázornenia stratégie, ktorá zvýši pravdepodobnosť realizácie požadovaných cieľov.“ (Horváth, 2002, s. 87)

Horváth (2002, s. 90) rozlišuje pri stratégii statickú časť – rámec podnikania, a dynamickú časť – systém cieľov. Rámec podnikania je formulovaný víziou, poslaním a filozofiou podniku, ktoré nepodliehajú dlhodobým zmenám. Rámec podnikania je pomocou BSC

transformovaný do systému cieľov. Systém cieľov obsahuje verbálne ciele, meradlá, cieľové hodnoty a akcie.

Tím vrcholového vedenia firmy by sa mal schádzať aspoň raz ročne k aktualizácii stratégie. Vedenie preskúmava poslanie, víziu a hodnoty firmy, vykoná analýzu o vnútornom a vonkajšom prostredí a SWOT analýzu. Ak sa zistia významné strategické zmeny, rozšíri sa program po celej organizácii, ale pri situácii, keď je existujúca stratégia stále účinná, vykonávajú sa len malé zmeny. (Kaplan, 2010, s. 79)

2.3.3 Tvorba BSC

Horváth (2002, s. 129-210) popísal 5 fáz realizácie BSC:

- **Odvodenie strategických cieľov**

Kvalita strategických cieľov je hlavným kritériom kvality celého BSC a má významný vplyv na jej úspešné zavedenie a realizáciu. Týmto procesom sa konkretizuje stratégia a ciele sa priradujú k jednotlivým perspektívam. Jednou z najnáročnejších úloh je zníženie počtu cieľov na cca. 20, zameranie sa na tie najdôležitejšie, strategické.

- **Vybudovanie vzťahov príčin a následkov**

Vzťahy príčin a následkov odrážajú príčinné súvislosti medzi strategickými cieľmi. Prvým krokom je znázornenie vzťahov príčin a následkov – existuje niekoľko metodických postupov pre odvodenie reťazca. Ďalšími krokmi sú zameranie sa na strategicky významné väzby a ich samotná dokumentácia.

- **Výber meradiel**

Meradlá slúžia k jasnému a nezameniteľnému vyjadreniu strategických cieľov, a zároveň umožňujú sledovať úroveň ich dosahovania. Kvôli zaisteniu jednoznačnosti by pre jeden strategický cieľ mali byť definované max. 2-3 meradlá.

- **Stanovenie cieľových hodnôt**

Cieľové hodnoty by mali byť náročné a ctižiadostivé, ale súčasne vierohodné a dosiahnuteľné.

- **Určenie strategických akcií**

Strategické akcie predstavujú projekty a činnosti, ktoré nie sú súčasťou každodenných operatívnych činností. Strategické akcie sa priamo priradujú k jednotlivým strategic-

kým cieľom. Schválené strategické akcie sú základom pre určenie rozpočtu, čím dochádza k spojeniu strategického a operatívneho plánovania.

2.3.4 Riadenie procesu rozšírenia, tzv. roll-out

„Roll-out na ďalšie organizačné jednotky slúži k zaisteniu realizácie vízií a stratégií v celom podniku. V podniku nie je jediná BSC, ale celý systém vzájomne prepojených BSC na rôznych hierarchických úrovniach.“ (Horváth 2002, s. 216)

Roll-out podľa Horvátha (2002, s. 217) prebieha v dvoch smeroch:

1. Horizontálne – prepojenie ďalších podnikových jednotiek na rovnakej úrovni
2. Vertikálne – prepojenie ďalších úrovní riadenia

2.3.5 Zaistenie nepretržitého používania

Posledným krokom implementácie BSC do podniku je jeho kontinuálne nasadenie, integrácia koncepcie BSC do tradičných systémov managementu a riadenia.

Integrácia Balanced Scorecard do systému plánovania prebieha na strategickej a operatívnej úrovni. „Na základe aktuálneho skutočného stavu, kritického posúdenia finančných cieľov a na pozadí sa nachádzajúcich ďalších faktorov sa s pomocou BSC identifikujú „medzery strategického plánovania“. Strategické plánovanie má za úlohu analyzovať potenciálne akcie z hľadiska ich prínosu a náročnosti na zdroje. Výsledkom sú akcie, ktoré majú dôležitý strategický význam. Prepojenie BSC s operatívnym plánovaním prebieha prostredníctvom finančných a nefinančných ukazovateľov, rozpočtovania a projektov odvodené zo strategických akcií. Proces operatívneho plánovania sa orientuje na cieľ, posilňuje prvky postupu top-down. (Horváth 2002, s. 262-267)

Vedenie zamestnancov s pomocou Balanced Scorecard umožňuje lepšiu synchronizáciu zamestnancov na všetkých úrovniach podniku, ktorej výsledkom je dosiahnutie podnikových cieľov. Integrácia Balanced Scorecard do systému reportingu prispieva k zmene klasického spôsobu výkazníctva na moderný a optimalizovaný systém reportingu, ktorý efektívnejšie pracuje s dátami. Spojením konceptu BSC a Shareholder Value, ako dvoch komplementárnych prístupov, sa zvýši efektivita strategického riadenia. (Horváth 2002, s. 272-309)

2.4 Zhodnotenie BSC

Výhody

Kaplan a Norton (2007, s. 21) charakterizujú výhody pri použití BSC ako strategického manažérskeho systému:

- vyjasňuje a prevádza stratégiu a víziu do konkrétnych cieľov,
- komunikuje a prepája strategické plány a meradlá,
- integruje do jedného systému finančné a nefinančné meradlá,
- zdokonalenie strategickej spätnej väzby a procesu učenia sa.

Pavelková a Knápková (2005, s. 196) dopĺňajú výhody BSC:

- umožňuje zaistiť vyváženosť medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi,
- snaží sa o uspokojenie všetkých zúčastnených na podnikaní tak, aby bol naplnený cieľ podnikania.

Nevýhody

Vysušil (2002, s.72) popisuje tieto nevýhody, alebo ťažkosti, ktoré sa môžu vyskytnúť pri implementácii Balanced Scorecard:

- ťažká definícia meradiel výkonnosti najmä v zákaznickej, procesnej perspektíve a v perspektíve učenia sa a rastu,
- vyváženosť finančných a nefinančných meradiel, ich vypovedajúca schopnosť a strategický význam
- zaostávajúca perspektíva učenia sa a rastu, najmä chýbajúce meradlá.

Pavelková a Knápková (2005, s. 195) označujú za kľúčový problém:

- zavedenie modelu BSC a jeho rozklad naprieč podnikom do podnikovej praxe,
- prepojením jednotlivých perspektív definovaním vzťahu medzi jednotlivými meradlami.

3 ALTERNATÍVNE KONCEPTY MERANIA VÝKONNOSTI PODNIKU

3.1 Model excelence EFQM

Model, spracovaný v EÚ, poskytuje komplexné a systematické podklady pre úplné hodnotenie podnikových činností, pre neustále zlepšovanie a benchmarking. Prostredníctvom procesu sebahodnotenia sa ponúka príležitosť odhaliť organizácii slabé a silné stránky a iniciovať programy vedúce k zlepšeniu. Pri výborných výsledkoch možno získať „European Quality Award“ (EQA), t.j. cenu európskej kvality, ktorá oceňuje prínosy v oblasti riadenia akosti. Nezameriava sa však len na zlepšenie kvality, ale aj analyzuje situáciu v celom podniku. (Horváth, 2002, s. 323; Vysušil, 2004, s. 97)

Petrášová a Huňát (2004, s. 4) popisujú rôzne metódy použitia Model excelence EFQM:

- ako nástroj sebahodnotenia, ktorým sa zisťuje, kde sa podniky nachádzajú na ceste byť excelentný
- ako nástroj, ktorý im pomáha pochopiť slabé stránky a následne podnecuje k riešeniam,
- ako základ pre spoločný slovník a spôsob myslenia,
- ako rámec pre rozmiestňovanie existujúcich iniciatív, odstraňovanie duplicit a identifikovanie medzier,
- ako štruktúra pre systém managementu organizácie.

Model obsahuje deväť hlavných kritérií. Päť z nich sú „Predpoklady“, nazývané aj ako „Nástroje a prostriedky“ - predstavujú firemné schopnosti, potenciál v materiálnej a nemateriálnej podobe. Sú základným predpokladom pre naplnenie základných cieľov organizácie. Zostávajúce štyri kritériá sú „Výsledky“, ktorými firma hodnotí, ako bola z hľadiska výsledkov úspešná. „Výsledky“ sú spôsobené „Predpokladmi“, a tie sú zlepšované pomocou spätnej väzby z „Výsledkov“. Každé z kritérií ma vlastnú absolútnu a relatívnu hodnotu vyjadrenú ako percentuálny podiel, a aj váhu v celkovej 100% hodnote modelu. Hodnota kritérií, ktoré zahŕňajú prostriedky a nástroje predstavuje 50 %, a kritéria vyjadrujúce výsledky tiež 50 %.“ (Petrášová a Huňát, 2004, s. 12; Marinič, 2008, s. 134)

Porovnanie s Balanced Scorecard

EFQM je v rovnakej miere ako BSC nástrojom diagnostickým a sebahodnotiacim. Zaisťuje komplexnú, pravidelnú a systematickú kontrolu činností a výsledkov podniku. (Horváth, 2002, s. 326)

Kaplan a Norton (2007, s. 193) uvádzajú ďalšie spoločné charakteristiky oboch systémov:

- koncepty nie sú nastavené ako pevná, predpísaná šablóna,
- špecifické oblasti zlepšenia vyžadujú od manažérov návrh vlastných meradiel,
- nejednoznačné metódy pre úspešnú aplikáciu.

Základným znakom, ktorý odlišuje tieto dva koncepty, je to, že BSC je navrhnutý ako koncept merania strategickej výkonnosti podniku, zatiaľ čo model EFQM, využívajúci proces sebahodnotenia, sa sústreďuje na zlepšenie kvality v celom podniku.

Integrácia systému EFQM a Balanced Scorecard

Pri súčasnom využití oboch konceptov sa musia zohľadniť nasledujúce hľadiská:

- Procesná integrácia: jedná sa o napr. o koordináciu termínov tak, aby sebahodnotenie podľa EFQM prebehlo ešte pred určením stratégie a vypracovaním BSC.
- Organizačná integrácia: napr. na základe personálneho prepojenia tímov.
- Integrácia použitých metód a nástrojov, napr. vytvorením odsúhlasených príručiek, definíciou ukazovateľov a meradiel, vytvorením spoločnej databázy, atď.
- Obsahová integrácia: napr. jasná definícia rozhraní, vzťahy medzi vstupmi a výstupmi, požiadavky na iné tímy, zamedziť duplicitám v perspektívach a meradlách, a naopak využiť ich synergické efekty. (Horváth, 2002, s. 326)

3.2 Six Sigma

Six Sigma je projektový manažérsky systém zameraný na spokojnosť zákazníka a na stratégiu dosahovania kvality na úrovni nulových chýb. Zisk je dôsledkom bezchybnej výroby a vysokého záujmu zamestnancov na úspechu podniku. Perfektne zvládnuté procesy sú štatisticky riadené, kontrola rozozná odchýlku a vyhne sa jej. (Töpfer, 2008, s. 1-30)

Svozilová (2011, s. 42) definuje Six Sigma ako metódu, ktorá sa zameriava na zvyšovanie efektivity procesov prostredníctvom zlepšovania kvality ich výstupov. Zároveň je to manažérsky systém, ktorý skúma, navrhuje a implementuje procesné zmeny. Ale ponúka aj nástroje pre odhalenie skutočnej príčiny problémov.

Podstata a filozofia koncepcie Six Sigma podľa Töpfera (2008, s. 42):

- využívanie systematickej metódy projektového managementu,
- sústavné využívanie dát a štatistických analýz,
- sústavné meranie operatívneho výkonu a jeho zlepšovanie,
- praktikovanie kvality nulových chýb.

Porovnanie s Balanced Scorecard

Koncept vedenia podniku so zameraním na zvýšenie jeho hodnoty, okrem operatívnej úrovne riadenia sa zavádza aj do strategickej úrovne. Prvotne bola Six Sigma používaná a vyvinutá pre veľkosériovú výrobu, kde dochádzalo k veľkej chybovosti výrobkov. Tak isto ako Balanced Scorecard usiluje o vysokú spokojnosť zákazníka, a tým ziskovosť celého podniku, čo má vplyv na zlepšovanie dôležitých podnikových procesov. Východiskové body oboch konceptov sú rozdielne, Balanced Scorecard – stratégia, Six Sigma – realizácia. (Töpfer, 2008, s. 321-323)

Integrácia s Balanced Scorecard

Kombinácia týchto dvoch konceptov, kde Six Sigma predstavuje dôležitý faktor úspechu – kvalita nulových chýb, a Balanced Scorecard predstavuje požadovaný strategický základ. Súvislosti medzi modelmi: východiskom pre použitie BSC sú vízia, stratégia a podniková filozofia inovačného zlepšovania, ako predpoklad pre obsahové prepojenie a dôsledné riadenie štyroch perspektív. Pomocou Six Sigma možno zlepšiť celkom tri zo štyroch perspektív, nepriamo zamestnaneckú perspektívu, zaškolením pracovníkov. (Töpfer, 2008, s. 323- 325)

3.3 ABC/ABM

V súčasnosti vzrastá objem nepriamych nákladov, a práve použitie princípu príčinnosti umožňuje ich efektívnejšiu kontrolu, plánovanie, riadenie a hodnotenie výkonnosti. Manažérska koncepcia nákladového účtovníctva tvoreného aktivitami (ABC) a na ňom založené procesne a hodnotovo orientované riadenie aktivitami (ABM) umožňujú:

- zlepšiť taktiku a stratégiu,
- stanoviť ciele podniku,
- zvýšiť firemnú výkonnosť a ziskovosť,
- zvýšiť hodnotu podniku ako celku.

Koncepcia ABC/ABM vychádza z informácií poskytovaných finančným účtovníctvom, tie sa pomocou postupu ABC transformujú do jednotlivých aktivít, a následne do procesov firmy vo vzťahu k jednotlivým ľubovoľným nákladovým objektom. (Petřík, 2007, s. 27-32)

Porovnanie s Balanced Scorecard

Oba koncepty majú rovnakých autorov – Robert S. Kaplan a David P. Norton. Okrem autorov spája tieto dve metódy kauzálny efekt, snaha nájsť príčiny, a oba umožňujú včasné zachytenie problémov. Rovnako ako BSC riadi, plánuje, kontroluje a hodnotí firemnú výkonnosť a riadi tvorbu hodnoty. Obe metódy sa zameriavajú na všetky úrovne riadenia: operatívne, taktické a strategické. (Staněk, 2003, s. 201-203; Petřík, 2007, s. 132-139)

Integrácia s Balanced Scorecard

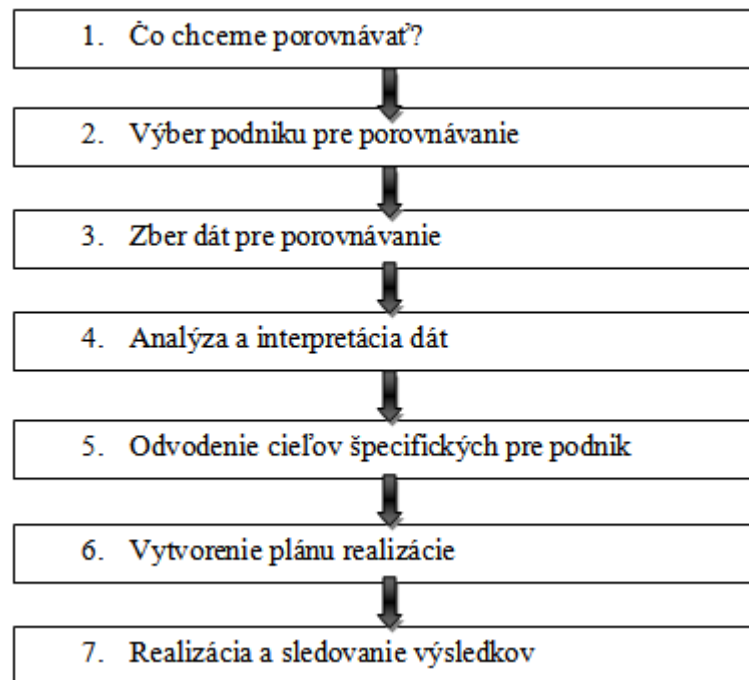
Využitie ABC/ABM pre potreby BSC je zjavné najmä vo výsledkoch ABC, ktoré pomáhajú manažérom porozumieť chovaniu sa nákladov vo všetkých organizáciách. Ich účelná a optimálna kombinácia má význam hlavne pre skvalitnenie dát a informácií. BSC v kombinácii s ABC/ABM poskytuje pri zlepšovaní zásadných merateľných parametrov konkrétnych aktivít a procesov, ktorými sú najmä kvalita a jej zlepšovanie, produktivita, redukcia súvisiacich nákladov, tvorba pridanej hodnoty a flexibilita pri vyhovení zákazníkym požiadavkám – nové prevažne finančne merateľné a príčinne štruktúrované manažérске informácie. Ďalej poskytuje ABC nielen nový príčinný nákladový pohľad, ktorý umožňuje firme identifikovať vzťahy medzi spotrebou zdrojov a aktivitami, ale tiež poskytuje spätnú väzbu pre všetky úrovne podniku. (Staněk, 2003, s. 201-203; Petřík, 2007, s. 128-133)

3.4 Benchmarking

Parmenter (2008, s. 16) definuje benchmarking ako: „neustály systematický proces pátrajúci po medzinárodných lepších praktikách, porovnanie s nimi a následne, s prípadnými úpravami, zavedenie do spoločnosti. Benchmarking môže byť zameraný na výrobky, služby, podnikové praktiky a procesy.“

Pavelková a Knápková (2005, s. 197) dopĺňa, že benchmarking slúži na identifikáciu silných a slabých stránok hospodárenia podniku. Porovnáva údaje jedného podniku s údajmi ostatných podobných podnikov, jeho úlohou nie je len samotné porovnávanie, ale cieľ je sa

danej oblasti stať najlepším. Benchmarking pomáha pri stanovení cieľov a dielčích úloh, obr. 5 znázorňuje proces benchmarkingu.



Obr. 5 Proces benchmarkingu (Horváth, 2002, s. 197)

Porovnanie s BSC

Benchmarking je tak isto ako BSC metódou zlepšovania kvality a nástrojom manažmentu, ktorý pomáha organizácii identifikovať jej potenciál zlepšenia a zlepšiť slabé miesta s cieľom zvyšovať produktivitu a hospodárnosť. Jeho používanie pomáha k porozumeniu vlastných procesov s nižšou výkonnosťou a nájdeniu postupov ich zlepšenia, ale - tu je zásadný rozdiel v týchto dvoch systémoch - pomocou skúseností iných. (Liberko a Trebuňa, 2006 , s. 51 - 56)

Integrácia s Balanced Scorecard

Metóda BSC dáva veľký priestor pre uplatňovanie metódy benchmarkingu, a je často využívaná ich kombinácia vo výrobných podnikoch. Integrácia metódy BSC uľahčí uskutočňovanie strategického benchmarkingu. Je možné urobiť benchmarking vízie, stratégie a jednotlivých meradiel a ukazovateľov. Pomocou BSC sa identifikujú kľúčové ciele v každej oblasti. Základom je súbor vyvážených indikátorov, ktoré môžeme navzájom porovnávať. (Liberko a Trebuňa, 2006 , s. 51 – 56)

4 ANALÝZA PROSTREDIA FIRMY

Sedláčková (2006, s. 13) hovorí, že analýza prostredia skúma faktory, ktoré ovplyvňujú a v budúcnosti budú pravdepodobne ovplyvňovať strategické postavenie. Analýza sa sústreďuje na analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia a ich vzájomne väzby, preto je základným východiskom procesu určenia strategických cieľov a tvorby stratégie.

4.1 Analýza vonkajšieho prostredia

4.1.1 PEST analýza

Analýzu PEST tvoria faktory podľa začiatkových písmen: politické a legislatívne, ekonomické, sociálne a kultúrne a technologické, čo nám znázorňuje. V rámci analýzy vplyvov Kozel (2011, s. 45) identifikuje predovšetkým snahu o:

- identifikáciu všetkých vplyvov pôsobiacich na podnikanie firmy na určitom trhu,
- ich zhodnotenie a výber významných vplyvov,
- odhad trendov a intenzity pôsobenia vplyvov,
- posúdenie časového horizontu.

Politické a legislatívne faktory

Politické a legislatívne faktory, ako sú napr. stabilita zahraničnej a národnej politickej situácie, predstavujú pre podniky významné príležitosti ale súčasne aj hrozby. Dotýkajú sa každého podniku prostredníctvom daňových zákonov, protimonopolných zákonov, regulácie exportu a importu, cenovej politiky a mnoho ďalších. (Sedláčková. 2006, s. 16-18)

Ekonomické faktory

Základnými indikátormi stavu ekonomiky sú miera rastu, úroková miera, miera inflácie, daňová politika a menový kurz. Ekonomický rast vedie k zvýšeniu spotreby, zvyšuje príležitosti na trhu a naopak. Úroveň úrokovej miery pôsobí na celkovú výnosnosť podniku a ovplyvňuje spôsob financovania podniku. Vysoká miera inflácie spomaľuje ekonomický rozvoj. Menový kurz má vplyv na konkurencieschopnosť na zahraničných trhoch. (Sedláčková. 2006, s. 16-18)

Sociálne a demografické faktory

Sú odrazom vplyvov spojených s postojmi a životom obyvateľov. Napríklad starnutie obyvateľov vytvára príležitosti v oblastiach starostlivosti o zdravie, životný štýl sa odráža

v spôsobe trávenia voľného času atď. V súvislosti s tým podniky ponúkajú zamestnancom napríklad pružnú pracovnú dobu alebo dlhšiu dovolenku namiesto zvyšovania platu. (Sedláčková. 2006, s. 16-18)

Technologické faktory

Význam pre úspech podniku má sledovanie technických a technologických zmien a trendov. Medzi najznámejšie príklady môžeme zaradiť: nové objavy, rýchlosť zastarávania, vládna podpora výskumu a vývoja, celkový stav technológie, zmeny technológie. (Sedláčková. 2006, s. 16-18)

4.1.2 Porterov model piatich síl

Ako uvádza Sedláčková (2006, s. 47), Porterov model piatich síl prispel k skúmaniu konkurenčného prostredia. Cieľom tohto modelu je pochopenie síl, ktoré pôsobia v prostredí, a určiť ich význam pre podnik.

Patria medzi ne:

1. Konkurenčná sila vyplývajúca z rivality medzi konkurenčnými podnikmi.
2. Konkurenčná sila vyplývajúca z hrozby substitučných výrobkov.
3. Konkurenčná sila vyplývajúca z hrozby vstupu nových konkurentov do odvetvia.
4. Konkurenčná sila vyplývajúca z vyjednávacej pozície dodávateľov.
5. Konkurenčná sila vyplývajúca z vyjednávacej pozície kupujúcich.

4.1.3 SWOT analýza

SWOT analýza je najjednoduchšou analýzou, ktorá identifikuje silné a slabé stránky firmy, a vymedzuje príležitosti či hrozby prichádzajúce z vonkajšieho prostredia. Silné a slabé stránky sa vzťahujú k vnútornej situácii firmy, ako zdroje firmy, ich využitie a plnenie cieľov. Príležitosti a hrozby vyplývajú z vonkajšieho prostredia firmy. (Kozel, 2011, s. 45)

4.2 Analýza vnútorného prostredia

Kozel (2011, s. 43) uvádza, že vnútorné prostredie firmy tvoria všetky prvky a vzťahy medzi nimi, ktoré musia navzájom spolupracovať. Vhodná kombinácia využívania firemných zdrojov a marketingových nástrojov má za následok vyššiu účinnosť všetkých činností, vytvára relatívnu konkurenčnú výhodu a vedie k dosahovaniu firemných cieľov a k rozvoju firmy.

4.2.1 Finančná analýza

Finančná analýza patrí k významným nástrojom finančného riadenia podniku, ktorá hodnotí minulé a súčasný stav, doterajší vývoj, posudzuje vplyv vnútorného a vonkajšieho prostredia, čím poskytuje podklady pre budúce rozhodnutia. Výsledky finančnej analýzy poskytujú spätné informácie pre vlastnú potrebu podniku, ale aj pre iné subjekty. Manažéri potrebujú finančnú analýzu pre rozhodnutia pri získavaní finančných prostriedkov, stanovenie optimálnej finančnej štruktúry, rozdeľovanie zisku a pod. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 24, Sedláček 2007, s. 3)

Rozdelenie ukazovateľov

Absolútne ukazovatele sú priamo použité z účtovných výkazov, slúžia k analýze vývojových trendov a k analýze štruktúry jednotlivých položiek.

Rozdielové ukazovatele slúžia k analýze a riadeniu finančnej situácie podniku s orientáciou na likviditu.

Pomerové ukazovatele sú základným nástrojom finančnej analýzy, sú to ukazovatele zadlženosti, likvidity, rentability, aktivity, ukazovatele kapitálového trhu a iné. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 25)

Slabé stránky finančnej analýzy

Slabou stránkou finančnej analýzy podľa Pavelkovej a Knápkovej (2005, s. 23) je vypovedajúca schopnosť účtovných výkazov, najzávažnejšia je orientácia na historické účtovníctvo a vplyv inflácie.

Synek (2009, s. 92) dopĺňa tri problémy, ktoré sa týkajú uskutočňovania finančnej analýzy:

- odkiaľ čerpáme informácie,
- úpravy dát pre analýzu,
- skresľovanie dát vo výkazoch

5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

V literatúre nájdeme rôzne definície výkonnosti podniku, ktoré sú príliš všeobecné - ako úspešnosť podniku, alebo schopnosť podniku zhodnotiť dostupné zdroje a vytvoriť zisk. Iné definície nazývajú výkonnosť merateľným výsledkom, a zameriavajú sa skôr na meranie výkonnosti.

Ako sa vyvíjala spoločnosť, tak isto sa vyvíjali rôzne ukazovatele merania výkonnosti. Tie klasické (zisk, cash – flow, rentability) sú kritizované kvôli tomu, že vychádzajú z informácií, ktoré nám poskytuje účtovníctvo. A často je nutné doplniť ich s inými ukazovateľmi, ktoré hodnotia napr. likviditu alebo zadlženosť podniku. Moderné ukazovatele výkonnosti (EVA, MVA alebo CFROI) už celkom odstraňujú chyby tých klasických, ale tak isto vychádzajú z účtovníctva. Majú mnohostranné využitie, okrem hodnotenia výkonnosti sa dajú mnohé použiť aj pre oceňovanie podniku alebo investičných príležitostí.

Komplexita dnešných podmienok, v ktorých existujú podniky sa prejavila aj vznikom rôznych nástrojov, metód alebo konceptov, ktoré nie len výkonnosť merajú, ale ju aj riadia. Smerovanie k vysokej výkonnosti, ktorá je orientovaná na konkurenciu, technológie a ľudské zdroje nie je možné dosiahnuť len sledovaním a riadením finančných výsledkov vychádzajúcich z minulosti alebo ich predikciou do budúcnosti. Modely, ktoré zohľadňujú aj nehmotné aktíva sú napríklad: BSC, EFQM, Six Sigma, ABC/ABM, Benchmarking.

Balanced Scorecard je svojimi tvorcami popísaný ako ucelený rámec, ktorý prevádza stratégiu a víziu podniku do súboru meradiel výkonnosti. Uľahčuje formulovanie poslania, vízie a identifikáciu strategických cieľov. Použitie štyroch perspektív BSC umožňuje stanoviť rovnováhu medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi, medzi finančnými a nefinančnými meradlami, medzi vnútornými a vonkajšími faktormi výkonnosti. Každé meradlo by malo byť zahrnuté do reťazca príčin a dôsledkov a malo by byť odvodené od podnikovej stratégie.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALÝZA DIVÍZIE PNEU SPOLOČNOSTI KONŠTRUKTA-INDUSTRY, A.S.

6.1 Charakteristika spoločnosti

Obchodné meno: KONŠTRUKTA – Industry, akciová spoločnosť

Dátum vzniku: 24. 4. 1996

Právna forma podnikania: akciová spoločnosť

Základný kapitál: 6 269 126,34 EUR

Sídlo spoločnosti: K výstavisku 13, Trenčín

Akciónárska štruktúra: 100 % KONŠTRUKTA - Industrial, a.s.

Počet zamestnancov: 356, z toho 34 vedúcich zamestnancov

Certifikát kvality: EN ISO 9001:2008 s platnosťou do roku 2015

Poslanie spoločnosti

KONŠTRUKTA - Industry, a.s. je spoľahlivý a vyhľadávaný dodávateľ strojov, zariadení, komplexných riešení a služieb v oblastiach:

- technologické zariadenia pre pneumatikársky priemysel
- technologické zariadenia pre spracovanie explozívnych materiálov
- zariadenia pre mechanizáciu a automatizáciu procesov
- kooperačná strojárská výroba

KONŠTRUKTA - Industry, a.s. je spoločnosť s bohatou tradíciou a vysoko kvalifikovanými zamestnancami

- ponúkajúca kvalitné produkty a služby zákazníkom, s cieľom zvyšovania ich konkurencieschopnosti
- zabezpečujúca systematickým posilňovaním konkurencieschopnosti a rastom produktivity svoj dlhodobý rast
- motivujúcim a stabilizujúcim pracovným prostredím pre zamestnancov

Stratégia spoločnosti

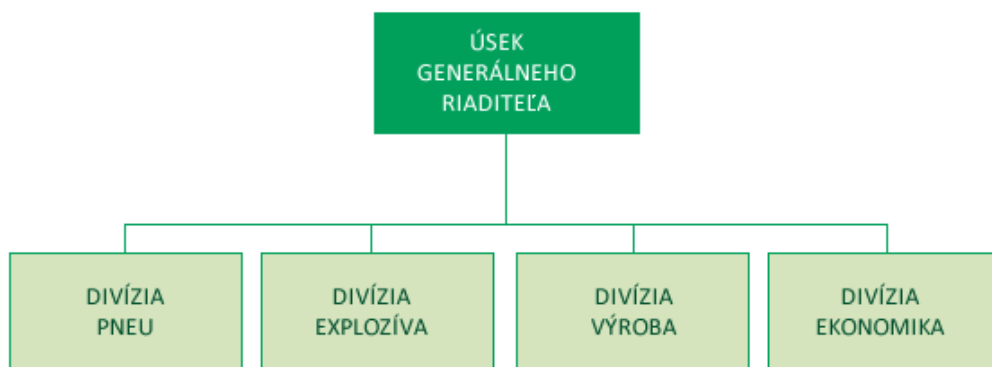
Stratégia spoločnosti je koncipovaná na horizont troch rokov, posledná formulovaná stratégia je Komplexná stratégia spoločnosti pre roky 2013-2015, opierajúca sa o napĺňanie a dosahovanie strategických cieľov záujmových skupín - Zákazníci, Akcionári, Manažment, Zamestnanci. V rámci záujmovej skupiny Manažment sú definované strategické ciele pre jednotlivé SBU – Divízie PNEU, EXPLOZÍVA, VÝROBA a pre centralizované procesy.

Spoločnosť vypracováva vo svojej stratégii realistický a krízový variant vývoja, ktorý obsahuje plán tržieb, plán rentability a plán HV na dané obdobie.

6.2 Analýza vnútorného prostredia

KONŠTRUKTA - Industry, a.s. je výrobnú-vývojovou spoločnosťou, zaoberajúcou sa dodávkami komplexných zariadení a jednoúčelových strojov. Spoločnosť poskytuje služby zákazníkom v štyroch segmentoch, ktoré kopírujú organizačnú štruktúru:

- **Divízia PNEU** – technologické zariadenia pre pneumatikársky priemysel
- **Divízia EXPLOZÍVA** – technologické zariadenia pre spracovanie explozívnych materiálov
- **Divízia VÝROBA** – výroba častí liniek pre divíziu PNEU a EXPL, komplexné riešenia pre mechanizáciu a automatizáciu výrobných pracovísk, kooperačná strojárska výroba, malosériová výroba
- **Divízia EKONOMIKA** - činnosti pre iné divízie, prenájom priestorov

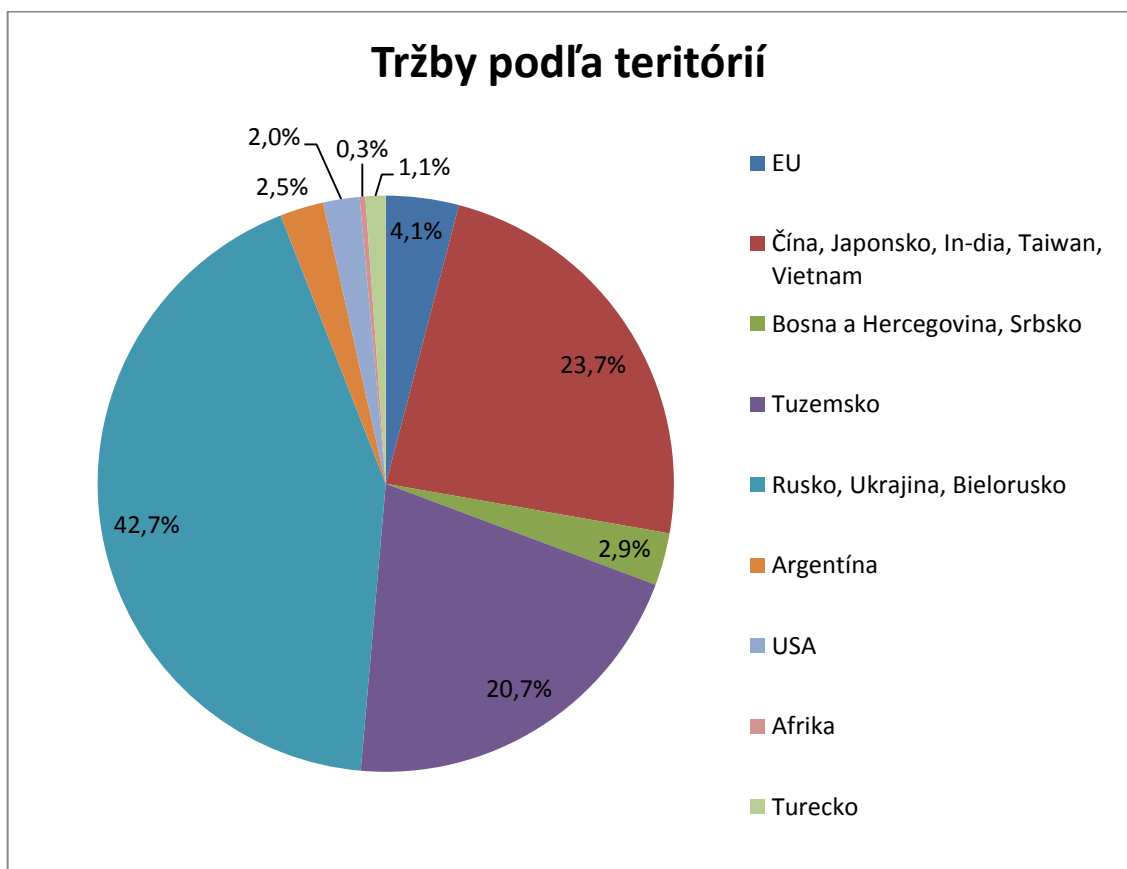


Obr. 6 Organizačná štruktúra spoločnosti (interné materiály spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s.)

6.2.1 Charakteristika Divízie PNEU

Produkty a služby

- Vytlačovacie stroje a linky
- Strihacie linky
- Zariadenia na špirálové navíjanie profilu
- Pomocné zariadenia a výroba náhradných dielov
- Servis vytlačovacích a strihacích liniek



Obr. 7 Štruktúra tržieb Divízie PNEU spoločnosti K-I, a.s. (vlastné spracovanie)

6.2.2 Finančná analýza

Finančná analýza je neoddeliteľnou súčasťou finančného riadenia a rozhodovania podniku. Využíva rôzne nástroje na posúdenie výkonnosti a perspektívy firmy, ktoré podávajú informácie o finančnom zdraví podniku. Analýza vnútorného prostredia spoločnosti KONŠTRUKTA - Industry, a.s. vychádza z údajov uvedených v účtovných výkazoch v rozpätí rokov 2009 až 2012, ktoré sú uvedené v prílohách PII a PIII. Nakoľko divízie nemajú právnu subjektivitu a uzatvorený okruh financovania, ekonomické riadenie divízií

prebieha len v oblasti plánovania a riadenia nákladov a výnosov. Finančná analýza je preto vykonaná za celú spoločnosť KONŠTRUKTA - Industry, a.s..

Analýza absolútnych ukazovateľov

Analýza absolútnych ukazovateľov je analýza stavových i tokových ukazovateľov. Skladá sa s horizontálnej a s vertikálnej analýzy súvahy a výkazu ziskov a strát.

Horizontálna analýza súvahy

Horizontálna analýza súvahy porovnáva medziročne jednotlivé položky súvahy. Tento typ analýzy umožňuje odhaliť zmeny, ku ktorým v podniku dochádza.

Tab. 4 Horizontálna analýza súvahy spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)

v €	2009	2010	10/09	2011	11/10	2012	12/11
Spolu majetok	34 358 994	22 092 251	-36%	20 808 722	-6%	20 570 762	-1%
Neobežný majetok	8 625 176	8 571 121	-1%	8 781 595	2%	8 866 969	1%
Dlhodobý nehmotný majetok súčet	364 506	515 663	41%	459 648	-11%	660 189	44%
Dlhodobý hmotný majetok súčet	8 260 670	8 055 458	-2%	8 321 947	3%	8 206 780	-1%
Dlhodobý finančný majetok súčet	0	0	x	0	x	0	x
Obežný majetok	24 791 155	12 658 428	-49%	12 002 236	-5%	11 577 295	-4%
Zásoby súčet	15 841 135	6 182 141	-61%	1 536 710	-75%	1 768 367	15%
Dlhodobé pohľadávky súčet	45 365	0	100%	0	x	0	x
Krátkodobé pohľadávky súčet	6 581 903	3 341 480	-49%	9 435 942	182%	8 332 358	-12%
Finančné účty súčet	2 322 752	3 134 807	35%	1 029 584	-67%	1 476 570	43%
Časové rozlíšenie	942 663	862 702	-8%	24 891	-97%	126 498	408%
Spolu vlastné imanie a záväzky	34 358 994	22 092 251	-36%	20 808 722	-6%	20 570 762	-1%
Vlastné imanie	10 469 648	11 602 419	11%	11 388 586	-2%	10 807 407	-5%
Základné imanie súčet	6 269 126	6 269 126	0%	6 269 126	0%	6 269 126	0%
Kapitálové fondy súčet	261	261	0%	261	0%	261	0%
Fondy zo zisku súčet	1 137 020	1 236 721	9%	1 254 686	1%	1 254 686	0%
Výsledok hospodárenia minulých rokov	2 066 231	2 299 806	11%	2 720 385	18%	2 829 077	4%
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	997 010	1 796 504	80%	1 144 128	-36%	454 257	-60%
Záväzky	22 564 136	8 754 563	-61%	9 365 481	7%	9 643 341	3%
Rezervy	1 321 267	894 450	-32%	1 270 994	42%	1 202 872	-5%
Dlhodobé záväzky súčet	481 075	505 187	5%	335 238	-34%	460 507	37%
Krátkodobé záväzky súčet	16 485 996	6 512 990	-60%	5 947 160	-9%	4 780 202	-20%
Bankové úvery a výpomoci súčet	4 275 798	841 936	-80%	1 812 089	115%	3 199 760	77%
Časové rozlíšenie súčet	1 325 210	1 730 680	31%	54 655	-97%	120 014	120%

V sledovanom roku (tab. 6) 2009 je hodnota majetku zvýšená približne o 30 %, oproti ostatným sledovaným rokom. Túto skutočnosť spôsobila vysoká hodnota zásob, najmä jej časť nedokončená výroba, ktoré boli v roku 2010 dodané a vyfakturované zákazníkom. V roku 2010 sa krátkodobé záväzky z obchodného styku dostávajú na obvyklé hodnoty, vďaka

tomu, že vyrobený tovar bol zákazníkom v Rusku prevzatý a zaplatený. Spoločnosť v roku 2009 a 2012 využívala vo väčšej miere preklenovacie úvery od bánk.

Hodnota zásob v roku 2011 ďalej klesla o 60 %, čo bolo spôsobené legislatívnou zmenou účtovania metodiky zákazkovej výroby. Bol čiastočne preklasifikovaný účet 121 – Nedokončená výroba na novozriadený účet 316 – Čistá hodnota zákazky - Pohľadávky, na ktorý bol prevedený počiatočný stav k 1.1.2011 vo výške 5 153 682 EUR. Základné imanie počas celého sledovaného obdobia zostáva nezmenené. Výsledok hospodárenia sa po krízovom roku 2008 postupne stabilizuje, ale v poslednom roku je znovu na nízkych hodnotách, čo bol dôsledok nesplnenia obchodného plánu a posunu realizácií a ukončení rozhodujúcich zákaziek Divízie PNEU a EXPLOZÍVA.

Vertikálna analýza súvahy

Metóda spočíva vo vyjadrení jednotlivých položiek súvahy ako percentuálneho podielu k jedinej zvolenej základni položenej ako 100 %. Pre rozbor súvahy je ako základňa zvolená výška aktív alebo pasív celkom.

Tab. 5 Vertikálna analýza súvahy spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)

v €	2 009		2 010		2 011		2 012	
Spolu majetok	34 358 994	100%	22 092 251	100%	20 808 722	100%	20 570 762	100%
Neobežný majetok	8 625 176	25%	8 571 121	39%	8 781 595	42%	8 866 969	43%
Dlhodobý nehmotný majetok súčet	364 506	1%	515 663	2%	459 648	2%	660 189	3%
Dlhodobý hmotný majetok súčet	8 260 670	24%	8 055 458	36%	8 321 947	40%	8 206 780	40%
Dlhodobý finančný majetok súčet	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Obežný majetok	24 791 155	72%	12 658 428	57%	12 002 236	58%	11 577 295	56%
Zásoby súčet	15 841 135	46%	6 182 141	28%	1 536 710	7%	1 768 367	9%
Dlhodobé pohľadávky súčet	45 365	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Krátkodobé pohľadávky súčet	6 581 903	19%	3 341 480	15%	9 435 942	45%	8 332 358	41%
Finančné účty súčet	2 322 752	7%	3 134 807	14%	1 029 584	5%	1 476 570	7%
Časové rozlíšenie	942 663	3%	862 702	4%	24 891	0%	126 498	1%
Spolu vlastné imanie a záväzky	34 358 994	100%	22 092 251	100%	20 808 722	100%	20 570 762	100%
Vlastné imanie	10 469 648	30%	11 602 419	53%	11 388 586	55%	10 807 407	53%
Základné imanie súčet	6 269 126	18%	6 269 126	28%	6 269 126	30%	6 269 126	30%
Kapitálové fondy súčet	261	0%	261	0%	261	0%	261	0%
Fondy zo zisku súčet	1 137 020	3%	1 236 721	6%	1 254 686	6%	1 254 686	6%
Výsledok hospodárenia minulých rokov	2 066 231	6%	2 299 806	10%	2 720 385	13%	2 829 077	14%
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	997 010	3%	1 796 504	8%	1 144 128	5%	454 257	2%
Záväzky	22 564 136	66%	8 754 563	40%	9 365 481	45%	9 643 341	47%
Rezervy	1 321 267	4%	894 450	4%	1 270 994	6%	1 202 872	6%
Dlhodobé záväzky súčet	481 075	1%	505 187	2%	335 238	2%	460 507	2%
Krátkodobé záväzky súčet	16 485 996	48%	6 512 990	29%	5 947 160	29%	4 780 202	23%
Bankové úvery a výpomoci súčet	4 275 798	12%	841 936	4%	1 812 089	9%	3 199 760	16%
Časové rozlíšenie súčet	1 325 210	4%	1 730 680	8%	54 655	0%	120 014	1%

Štruktúra aktív spoločnosti KONŠTRUKTA (tab. 7) zodpovedá jej predmetu podnikania, a to vysokým podielom dlhodobého hmotného majetku. Veľká časť neobežného majetku je už odpísaná, vysoký podiel neobežného majetku je spôsobený aj tým, že majetok nie je využívaný. V sledovaných rokoch je pomer neobežného a obežného majetku na úrovni približne 40:60, výnimkou je už spomínaný rok 2009, kedy bol tento pomer 25:72. Štruktúra pasív z hľadiska financovania z cudzích a z vlastných zdrojov, najmä v posledných troch sledovaných rokoch, je pomerne rovnomerná, celková miera zadlženosti je v bezpečnej hladine 50 %.

Horizontálna analýza výkazu ziskov a strát

Horizontálna analýza by mala pomôcť ľahšie nahliadnuť do výkazu ziskov a strát, a sledovať medziročné zmeny v položkách výnosov a nákladov.

Tab. 6 Horizontálna analýza výkazu ziskov a strát spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)

v €	2009	2010	10/09	2011	11/10	2012	12/11
Tržby z predaja tovaru	0	0	x	0	x	0	x
Výroba	18 197 619	23 935 046	32%	25 023 561	5%	22 048 704	-12%
Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	16 870 780	32 715 070	94%	24 658 646	-25%	21 296 971	-14%
Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob	500 171	- 9 056 145	-1911%	118 479	99%	529 613	347%
Aktivácia	826 668	276 121	-67%	246 436	-11%	222 120	-10%
Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	90 035	113 616	26%	299 249	163%	57 869	-81%
Výnosové úroky	10 907	29 701	172%	5 216	-82%	191	-96%
Kurzové zisky	459 628	10 660	-98%	16 737	57%	55 432	231%
Ostatné výnosy z finančnej činnosti	6 967	61 785	787%	35 879	-42%	-	100%
Výnosy	19 389 651	24 169 291	25%	25 386 638	5%	22 266 014	-12%
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	-	-	x	-	x	-	x
Výrobná spotreba	11 010 059	14 823 558	35%	15 617 519	5%	13 078 629	-16%
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	8 018 388	10 462 636	30%	10 885 820	4%	8 435 300	-23%
Služby	2 991 671	4 360 922	46%	4 731 699	9%	4 643 329	-2%
Osobné náklady	5 063 507	5 707 601	13%	6 572 701	15%	6 873 606	5%
Odpisy a opravné položky DNM a DHM	803 975	600 593	-25%	782 247	30%	769 153	-2%
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	199 605	282 407	41%	405 945	44%	202 364	-50%
Nákladové úroky	101 348	93 046	-8%	71 293	-23%	53 212	-25%
Kurzové straty	5 698	2 116	-63%	63 890	2919%	108 630	70%
Ostatné náklady na finančnú činnosť	229 536	175 828	-23%	189 935	8%	122 630	-35%
Náklady	18 350 390	22 372 787	22%	24 241 510	8%	21 811 757	-10%

V tab. 8 sledujeme medziročné zmeny vo výnosoch a nákladoch spoločnosti. V roku 2010 vzrástli tržby o 94 % oproti predchádzajúcemu roku, čo spôsobil najmä rast tržieb Divízie PNEU. Na účet zmeny stavu vnútroorganizačných zásob nastal pokles, spôsobený legislatívnou zmenou o účtovaní zákazkovej výroby a predajom a fakturáciou zásob vytvorených v rokoch 2009 a 2010.

Vertikálna analýza výkazu ziskov a strát

Vyjadruje vzťah určitej hodnoty k celku a zobrazuje tak štruktúru významných položiek výkazu ziskov a strát.

Tab. 7 Vertikálna analýza ziskov a strát spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)

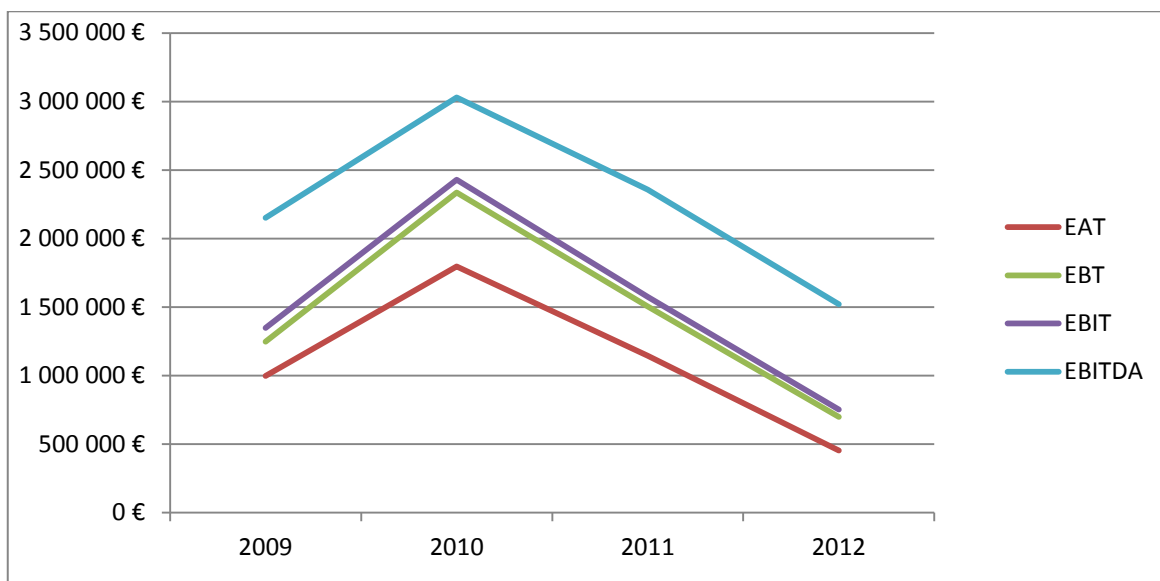
(v €)	2009		2010		2011		2012	
Tržby z predaja tovaru	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Výroba	18 197 619	94%	23 935 046	99%	25 023 561	99%	22 048 704	99%
Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	16 870 780	87%	32 715 070	135%	24 658 646	97%	21 296 971	96%
Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob	500 171	3%	- 9 056 145	-37%	118 479	0%	529 613	2%
Aktivácia	826 668	4%	276 121	1%	246 436	1%	222 120	1%
Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	90 035	0%	113 616	0%	299 249	1%	57 869	0%
Výnosové úroky	10 907	0%	29 701	0%	5 216	0%	191	0%
Kurzové zisky	459 628	2%	10 660	0%	16 737	0%	55 432	0%
Ostatné výnosy z finančnej činnosti	6 967	0%	61 785	0%	35 879	0%	0	0%
Výnosy	19 389 651	100%	24 169 291	100%	25 386 638	100%	22 266 014	100%
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	-	0%	-	0%	0	0%	0	0%
Výrobná spotreba	11 010 059	60%	14 823 558	66%	15 617 519	64%	13 078 629	60%
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	8 018 388	44%	10 462 636	47%	10 885 820	45%	8 435 300	39%
Služby	2 991 671	16%	4 360 922	19%	4 731 699	20%	4 643 329	21%
Osobné náklady	5 063 507	28%	5 707 601	26%	6 572 701	27%	6 873 606	32%
Odpisy a opravné položky DNM a DHM	803 975	4%	600 593	3%	782 247	3%	769 153	4%
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	199 605	1%	282 407	1%	405 945	2%	202 364	1%
Nákladové úroky	101 348	1%	93 046	0%	71 293	0%	53 212	0%
Kurzové straty	5 698	0%	2 116	0%	63 890	0%	108 630	0%
Ostatné náklady na finančnú činnosť	229 536	1%	175 828	1%	189 935	1%	122 630	1%
Náklady	18 392 641	100%	22 372 787	100%	24 241 510	100%	21 811 757	100%

Vzhľadom k charakteru činnosti podniku, ide o strojárenskú výrobu, majú markantný podiel na výnosoch tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb. Tržby z predaja tovaru sa v spoločnosti nenachádzajú. Z tab. 9 je vidieť, že najväčší podiel na celkových nákladoch majú náklady na spotrebu materiálu a energií, služby a osobné náklady, čo poukazuje na výraznú inžinieringovú a kompletačnú činnosť pri realizácii zákaziek. Ostatné položky majú zanedbateľný podiel na nákladoch spoločnosti.

Analýza výsledku hospodárenia

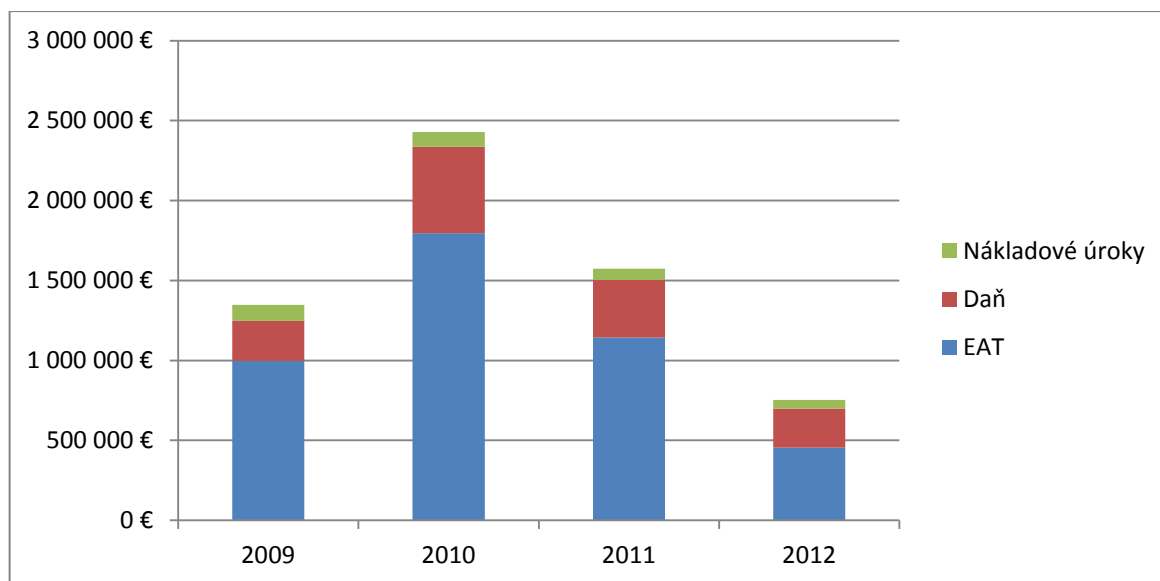
Obr. 8 nám zobrazuje graf vývoja jednotlivých druhov zisku KONŠTRUKTA - Industry, a.s. Spoločnosť počas celého sledovaného obdobia dosahovala kladný výsledok hospodárenia, v roku 2009 zisk vo všetkých jeho podobách stúpala, až po rok 2010, kedy sú jeho

hodnoty najvyššie. Následne postupne klesal, kedy v roku 2012 dosiahol nízku hodnotu 450 tis. €.



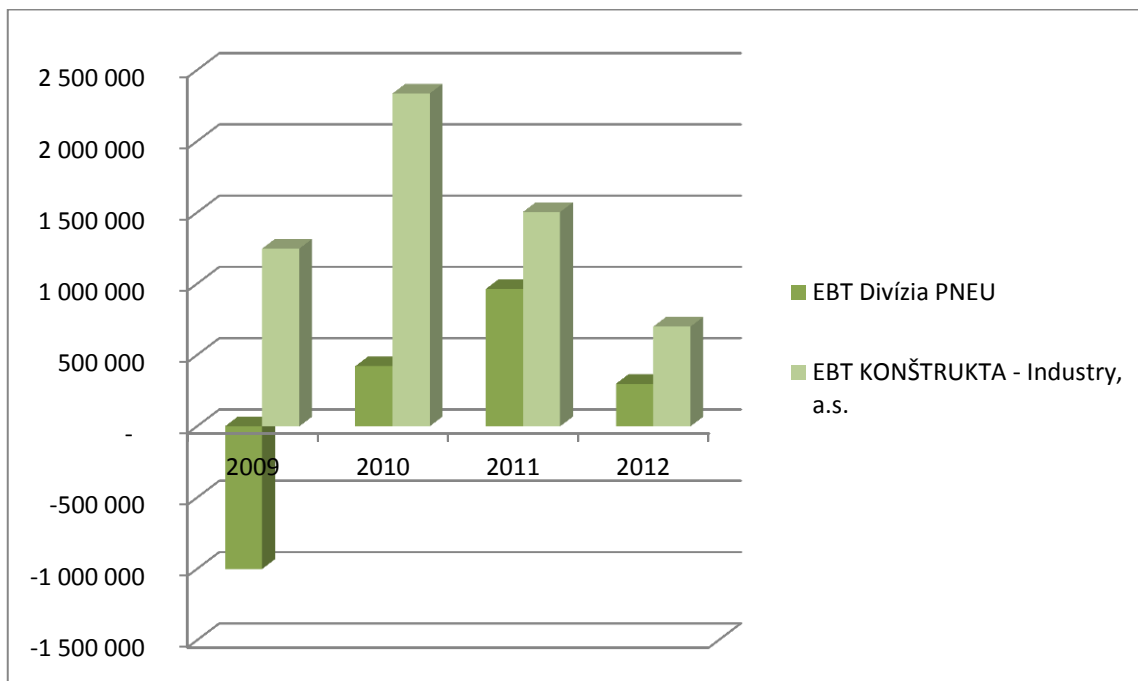
Obr. 8 Graf vývoja jednotlivých druhov zisku spoločnosti KONŠTRUKTA - Industry, a.s. (vlastné spracovanie)

Ďalší obr. 9 nám ilustruje zloženie EBIT, kde vidíme, že v spoločnosti zostáva každoročne dostatočne vysoká hodnota vyprodukovaného zisku, po odvedení daní a zaplatení nákladových úrokov. Za zmienku stojí to, že spoločnosť každoročne znižuje sumu nákladových úrokov.



Obr. 9 EBIT spoločnosti KONŠTRUKTA - Industry, a.s. (vlastné spracovanie)

Keďže vo svojej diplomovej práci sa implementujem BSC v Divízii PNEU, nasledujúci obr. 10 graficky porovnáva výsledky hospodárenia pred zdanením celej spoločnosti a Divízie PNEU.



Obr. 10 Porovnanie VH pred zdanením Divízie PNEU a spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)

Ako môžeme vidieť na obrázku, v roku 2009 bola Divízia PNEU stratová, na rozdiel od výsledku celej spoločnosti. Bolo to spôsobené celosvetovou krízou, kedy v roku 2008 a v prvom kvartáli 2009 prišiel prudký pokles dopytu, boli pozastavené veľké projekty až do konca roku 2009. Zákazníci Divízie PNEU si objednávali malé zákazky do 300 tis. € - náhradné diely. VH celej spoločnosti bol v kladných číslach vďaka Divízií EXPL – vyšší dopyt práve po špeciálnych zákazkách vo svete.

Analýza rozdielových ukazovateľov

Čistý pracovný kapitál patrí k najvýznamnejším rozdielovým ukazovateľom, ktorý sa vypočíta z rozdielu medzi obežnými aktívami a krátkodobými pasívami. Čím vyššia hodnota ukazovateľa ČPK, tým lepšie je hospodárenie podniku.

Tab. 8 Čistý pracovný kapitál spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)

	2009	2010	2011	2012
Čistý pracovný kapitál	3 898 899	4 409 297	4 551 287	3 682 433
ČPK/OA	16%	37%	38%	32%
ČPK/A	11%	21%	22%	18%

Čistý pracovný kapitál spoločnosti, ktorého hodnoty sú uvedené v tabuľke č. 10, má vo všetkých rokoch kladnú hodnotu, čo je pozitívne. To znamená, že počas celého sledovaného obdobia dosahujú krátkodobé pasíva nižšie hodnoty ako obežný majetok. Spoločnosť má teda dostatočne vysokú rezervu na krytie neočakávaných záväzkov.

Analýza pomerových ukazovateľov

Predmetom ďalšej analýzy spoločnosti sú najpoužívanejšie pomerové ukazovatele. Triedia sa podľa jednotlivých oblastí na: ukazovatele zadlženosti, likvidity, rentability a aktivity.

Analýza zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti (tab. 11) súvisia s kapitálovou štruktúrou podniku. Celková zadlženosť udáva mieru krytia majetku podniku cudzími zdrojmi. Odporúčané hodnoty sú 30 - 60 %, vyššie hodnoty predstavujú riziko pre veriteľa, spoločnosť vykazuje primeranú zadlženosť. Miera zadlženosti predstavuje podiel cudzieho kapitálu k vlastnému, rok 2009 nie je opäť ideálny, kvôli vysokej hodnote cudzieho kapitálu. Hodnoty ukazovateľa úrokového krytia vysoko prevyšujú doporučenú hodnotu 5.

Finančne zdravý podnik, ktorý dosahuje dlhodobú finančnú rovnováhu, by mal kryť dlhodobé aktíva dlhodobým kapitálom. Počas celého obdobia spoločnosť túto podmienku spĺňala, dodržovala zlaté pravidlo financovania.

Tab. 9 Ukazovatele zadlženosti spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)

	2009	2010	2011	2012
Celková zadlženosť	65,67%	42,660%	45,007%	46,879%
Miera zadlženosti	2,16	0,75	0,82	0,89
Krytie dlh. majetku vl. imaním	1,21	1,35	1,30	1,22
Krytie dlh. majetku dlh. záväzkami	1,25	1,40	1,34	1,27
Finančná páka	3,28	1,77	1,83	1,90
Úrokové krytie	13,30	26,10	22,09	14,15

Analýza likvidity

Likvidita vyjadruje schopnosť podniku hradit' svoje záväzky, čiže platobnú schopnosť. Každý podnik má k dispozícii určité platobné prostriedky (hotovosť, pohľadávky alebo zásoby, ktoré môže predat') a môže ich použiť k okamžitej alebo neskoršej úhrade záväzkov.

Tab. 12 nám ukazuje 3 najpoužívanéjšie druhy likvidity: bežnú, pohotovú a okamžitú spoločností KONŠTRUKTA – Industry, a.s.

Tab. 10 Ukazovatele likvidity spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)

	2009	2010	2 011	2 012
Bežná likvidita	1,19	1,59	1,61	1,47
Pohotová likvidita	0,40	1,43	1,40	1,24
Okamžitá likvidita	0,11	0,42	0,14	0,19

Doporučené hodnoty jednotlivých druhov likvidity sa pohybujú: pre bežnú likviditu od 1,5 do 2,5; pohotová likvidita by nemala klesnúť pod 1,0 a pre okamžitú likviditu od 0,2 po 0,5.

V sledovanom období dosahuje spoločnosť, až na výnimku v roku 2009 – vysoká hodnota krátkodobých záväzkov, odporúčané hodnoty. To isté platí aj pre pohotovú a okamžitú likviditu. Ďalšiu nízku hodnotu ukazovateľa okamžitej likvidity spoločnosť dosiahla v roku 2011, kvôli nízkej sume na finančných účtoch.

Veľkosť ukazovateľov likvidity závisí od sumy nedokončenej výroby na konci roka. Na tento fakt vplýva to, že KONŠTRUKTA sa zaoberá zákazkovou výrobou a jej výrobné cykly trvajú priemerne 9 mesiacov. Pre túto spoločnosť je najdôležitejší ukazovateľ bežnej likvidity.

Analýza rentability

Rentabilitu vlastného kapitálu a rentabilitu aktív môžeme sledovať v tab. 13. ROE je ukazovateľ zaujímavý najmä pre vlastníkov podniku, od roku 2009 do roku 2011 dosahovala spoločnosť uspokojivé hodnoty. Nízky zisk v minulom roku sa premietol aj do ROE. Ukazovateľ rentability aktív má podobný vývoj ako ukazovateľ ROE počas celého sledovaného obdobia. Rentabilita tržieb vyjadruje schopnosť podniku generovať zisk na základe realizovaných tržieb. Počas celého obdobia má mierne klesajúci priebeh, ale prudký pokles nastal v roku 2012. Ukazovatele rentability by mali mať vždy kladnú a rastúcu tendenciu.

Tab. 11 Ukazovatele rentability spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)

	2009	2010	2011	2012
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	9,52%	15,48%	10,05%	4,20%
Rentabilita aktív (ROA)	3,92%	11,83%	7,57%	3,66%
Rentabilita tržieb (ROS)	7,99%	7,42%	6,39%	3,53%

Analýza aktivity

Analýza aktivity (tab. 14) odráža schopnosť podniku využívať vložené prostriedky. Vývoj obratu celkových aktív z tržieb, a tak isto z výnosov nadväzuje na vývojový trend aktív a tržieb, respektíve výnosov. Mali by dosahovať minimálnu hodnotu 1,0, čo spoločnosť dosahuje, okrem roku 2009. Doba obratu zásob v roku 2009 dosiahla oproti ostatným rokom veľmi vysokú hodnotu, ktorá nie sú pre podnik žiaduca, ich príčina sa dá hľadať v už spomínanom posune realizácie zákazky.

Zrýchľovanie doby obratu zásob je pre podnik žiaduce z pohľadu znižovania materiálových a finančných zdrojov viazaných v podniku, ktoré mohli byť využité iným spôsobom, čo znamená aj zvýšenie rentability.

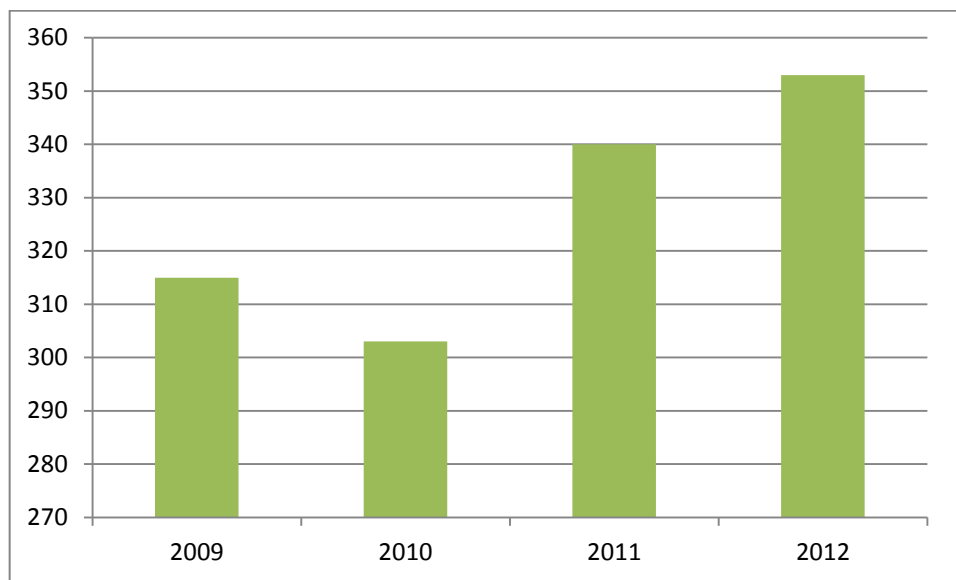
Doba obratu pohľadávok je doba medzi predajom produktu a inkasom peňazí. Doba obratu záväzkov odráža počet dní, ktoré uplynú od príjmu tovaru po jeho zaplatenie dodávateľovi. Dobu obratu pohľadávok a dobu obratu záväzkov je vhodné porovnať, len v roku 2009 dostala spoločnosť zaplatené skôr za svoje pohľadávky ako splatila svoje záväzky

Tab. 12 Ukazovatele aktivity spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)

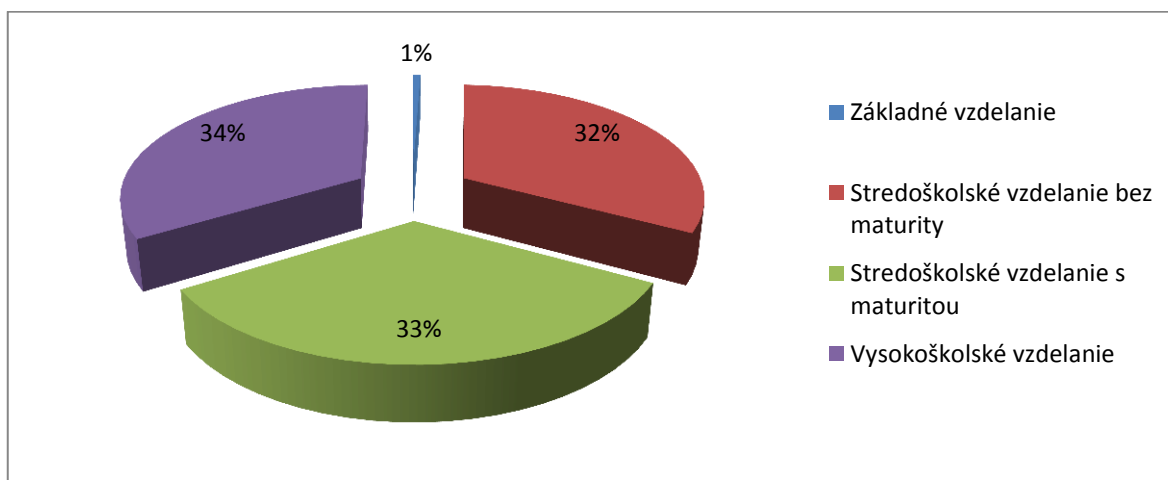
	2009	2010	2011	2012
Obrat aktív	0,49	1,59	1,19	1,04
Doba obratu zásob	350,9	13,5	22,4	29,9
Doba obratu pohľadávok	122,3	76,9	130,7	134,0
Doba obratu záväzkov	339,9	63,5	72,8	68,9

6.2.3 Analýza zamestnancov

Na obr. 11 vidíme vývoj priemerného počtu zamestnancov v rokoch 2009 – 2012. V roku 2009 a 2010 došlo k miernemu znižovaniu stavu zamestnancov, ako dôsledok finančnej krízy. Od roku 2011 sa počet zamestnancov zvyšuje.



Obr. 11 Vývoj priemerného počtu zamestnancov spoločnosti
KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)



Obr. 12 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s.
(vlastné spracovanie)

Podľa grafického znázornenia vzdelanostnej štruktúry zamestnancov spoločnosti K-I na obr. 12 sú rovnomerné podiely zamestnancov so stredoškolským vzdelaním bez maturity, so stredoškolským vzdelaním s maturitou a s vysokoškolským vzdelaním. Spoločnosť zaviesla 31. 5. 2012 projekt s názvom „Stabilizácia a podpora konkurencieschopnosti podni-

ku prostredníctvom vzdelávania“ s podporou Európskeho sociálneho fondu v rámci Operačného programu zamestnanosť a sociálna inklúzia. Hlavným cieľom projektu bolo vzdelávanie manažmentu na všetkých úrovniach riadenia, ako aj vybraných zamestnancov. Vzdelávanie a zvyšovanie vedomostí v projekte bolo zamerané na manažérske vzdelávanie, vzdelávanie projektových tímov, jazykové vzdelávanie, elektrotechnické vzdelávania, robotnícke vzdelávanie, vzdelávanie v oblasti tepelného spracovania a bezpečnostných zón elektrických systémov, IT oblasti a oblasti interného auditu systému manažérstva kvality.

6.2.4 SWOT analýza

V tab. 15 vidíme SWOT analýzu Divízie PNEU, kde sú identifikované silné a slabé stránky spoločnosti, a príležitosti a hrozby.

Tab. 13 SWOT analýza Divízie PNEU (vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Výkonové a kvalitatívne parametre dodávaných zariadení ➤ Výskum a vývoj technológií ➤ Flexibilita vo vzťahu k zákazníkovi – prispôsobenie zákazníkovi s riešením na rozdiel od konkurencie ➤ Referencie v Rusku (1. miesto) a v Indii (1. miesto v jednej zóne so strihacími linkami) ➤ Kvalifikovaní zamestnanci ➤ Certifikovaný systém riadenia (ISO normy) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Neexistujúce referencie na trhu vo veľkých linkách u TOP zákazníkov ➤ Servis len v SR ➤ Pokles dopytu v Číne vplyvom domácej konkurencie ➤ Chýbajúci strategickí zamestnanci na niektorých pozíciách ➤ Cenová konkurencieschopnosť niektorých procesov
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rokovania s TOP 15 zákazníkmi ➤ Zníženie výrobných nákladov použitím low-cost teritórií alebo zvýšením zmennosti ➤ Profylaktické prehliadky zariadení ➤ Automatizácia montáže u zákazníka ➤ Pokračovanie v teritoriálnej diverzifikácii ➤ Vývoj nových produktov ➤ Nízko nákladoví subdodávatelia 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Neplnenie obchodných plánov a sklz fakturácií ➤ Globalizácia v Rusku ➤ Cenová konkurencieschopnosť spôsobená pretrvávajúcou recesiou ➤ Nákup náhradných dielov od konkurencie ➤ Neúspech v hľadaní nových teritórií

6.3 Analýza vonkajšieho prostredia

6.3.1 Analýza trhu

Globálny pneumatikársky priemysel je nastavený na 5% medziročný rast objemu dopytu po pneumatikách do roku 2015. V roku 2010 viac ako 60 % dopytu po pneumatikách bolo tvoreného dopytom po pneumatikách pre automobilové vozidlá. Táto časť segmentu si bude naďalej udržiavať svoje vedúce postavenie. Veľkí priemyselní hráči sa budú aj naďalej pohybovať v ázijsko-pacifickom regióne z dôvodu hospodárskeho rastu a nízkych nákladov na prácu v regióne.

Globálne odvetvie výroby pneumatík bolo negatívne ovplyvnené ekonomickou recesiou, trh EÚ bude čeliť významným výzvam až do roku 2015. Vzhľadom k tomu, že trh je vyretý, je nepravdepodobné, že by v najbližších rokoch došlo k zmenám. Priemyselní hráči sa budú snažiť zvýšiť predaj prostredníctvom nových produktových príležitostí a zlepšovaním produktového mixu.

Nové právne predpisy EÚ platné od roku 2012, týkajúce sa označovania pneumatík, ovplyvňujú to, ako sa bude konkrétnym výrobcom dariť na tomto trhu. Východná a severná Európa predstavuje oblasť s najlepším rastovým potenciálom. Pre indický pneumatikársky trh sa očakáva 12% medziročný nárast medzi rokmi 2011 a 2015. Rast trhu bude daný rastúcim dopytom po automobilových výrobkoch. Prekážky rastu v indickom odvetví výroby pneumatík predstavujú rastúce ceny surovín. Trh v Saudskej Arábii bude naďalej rásť, také isté sú vyhliadky pre Áziu-Tichomorie, kde sa produkuje viac než 50% celosvetových tržieb.

Michelin, Goodyear a Bridgestone patria medzi najväčšie spoločnosti, ktoré v súčasnej dobe pôsobia na svetovom trhu s pneumatikami. Medzi stredne veľkých hráčov patrí Continental, Cooper Tire a Pirelli. (Reportlinker, © 2013)

6.3.2 Dodávatelia Divízie PNEU

V rámci starostlivosti o zákazníkov sú pre Divíziu PNEU podstatní dodávatelia, ktorých vidíme v tab. 4. Divízia PNEU im pridáva priority, podľa významu.

Tab. 14 Dodávateľia Divízie PNEU (interné materiály spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s.)

Dodávateľ	Priorita
Festo, NES, Rittal, GOMS, Buzuluk, Wikov	strategický
E+L-centrovanie, Siemens Ostrava, EX-technik, Rosenberg, Comerio, IKS Klingelberg, Liptovské Strojárne, NORD, SEW, Zambelo, ControlTech, Ipecon, Lapp group	klúčový
G. Elli, EDTS	potenciálny klúčový

6.3.3 Odberateľia Divízie PNEU

V Prílohe PI môžeme vidieť najvýznamnejších odberateľov Divízie PNEU spolu z ich prioritou pre divíziu a krajinou pôvodu.

Tab. 5 znázorňuje TOP 15 výrobcov pneumatík vo svete, u ktorých by sa Divízia PNEU chcela zaujímať, alebo sa už zaujíma, o získanie obchodných prípadov.

Tab. 15 TOP 15 svetových potenciálnych zákazníkov Divízie PNEU (interné materiály spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s.)

Zákazník	Predaj v mil. USD
Bridgestone Corp. Tokyo, Japan	28 450
Michelin, Clermont-Ferrand, France	27 414
Goodyear Tire&Rubber Co., Akron, Ohio-USA	20 490
Continental A.G., Hannover - Germany	10 645
Pirelli&C.S.p.A. Milan, Italy	7 802
Sumitomo Rubber Industries Ltd. Kobe, Japan	7 413
Yokohama Rubber Co. Ltd. Tokyo, Japan	6 028
Hankook Tire Co.Ltd.Seoul, South Korea	5 744
Maxxis International/Cheng Shin Rubber, Yuanlin, Taiwan	4 268
Hangzhou Zhongce Rubber Co. Ltd. Hangzhou, China	4 263
Cooper Tire&Rubber Co. Findlay, Ohio-USA	3 927
Kumho Tire Co. Inc. Seoul, South Korea	3 522
Toyo Tire&Rubber Co. Ltd., Osaka, Japan	3 065
GITI Tire Pte. Ltd. Singapore	2 894
Triangle Group Co. Ltd. Shandong, China	2 527

6.3.4 Konkurencia Divízie PNEU

Tabuľka č. Najväčší konkurenti Divízie PNEU

Tab. 16 Konkurencia Divízie PNEU (interné materiály spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s.)

Konkurent	Krajina
Fischer	Nemecko
VMI	Holandsko
Troester	Nemecko
Berstorff	Nemecko
HFM	Nemecko
Nakata	Japonsko
Mesnac	Čína
Tianjin	Čína
Guilin	Čína
Hanil	Kórea
RMS	Kanada
Marangoni	Taliansko
NRM	USA

Čínski výrobcovia zlepšujú kvalitu vytlačovacích liniek, ovládajú veľkú časť domáceho trhu, v súčasnosti prenikajú aj do zahraničia. HFM stráca vedúce postavenie v Indii, preberá ho Berstorff a K-I získala pozitívne referencie, HFM, Berstorff a Troester si delia objednávky od TOP 10. Fischer je najsilnejší dodávateľ strihacích liniek na všetkých trhoch ale v Indii súťaží K-I o líderstvo. VMI a Nakata sú silní v Ázii a K-I naopak v Rusku.

6.3.5 Porterova analýza

Hrozba vstupu nových konkurentov

Bariéry vstupu nových konkurentov do odvetvia rastú s kapitálovou náročnosťou. Najväčšiu úlohu v tomto odvetví hrá potreba vlastniť know-how, výroba je taktiež náročná na špeciálne technológie. Existujú ďalšie bariéry, ktoré sa týkajú dobrého mena spoločnosti, skúseností a získaných referencií. Malí začínajúci konkurenti nemajú v odvetví šancu, pretože ho viac menej majú rozdelené veľké firmy. Výrobky hlavných konkurentov sú vysoko špecializované (Divízia PNEU má diferencované výrobné portfólio), ich zákazníci sú im lojálni, aj preto je vstup nových konkurentov do odvetvia zložitý. Pri zanedbaní ochrany know-how nie je vylúčené, že vyspelí subdodávatelia sa môžu stať aj potenciálnymi konkurentmi.

Vyjednávací síla dodávatelův

Divízia PNEU spolupracuje s viacerými dodávateľmi s tuzemskými a ČR, hlavne z dôvodu nižších výrobných nákladov, alebo z dôvodu špecializácie dodávateľov na výrobu špecifických uzlov a častí liniek (dopravníkové systémy a pod.). Vyjednávací síla dodávateľov v odvetví je pomerne veľká, preto K-I pre rozhodujúce subdodávky a kooperácie má niekoľko alternatívnych dodávateľov. Veľkú vyjednávaciu silu voči K-I majú najmä nemeckí dodávatelia (napr. Festo, Siemens), pretože sú niekoľkonásobne väčší, a hlavný dôvod je to, že dodávajú aj hlavným nemeckým konkurentom spoločnosti. Ak chce K-I obstáť v konkurenčnom boji „musí“ odoberať od týchto dodávateľov, u ktorých nemá až tak zvýhodnené cenové podmienky, ako jej nemecká konkurencia .

Vyjednávací síla zákazníkov

Divízia PNEU prevažne exportuje svoje zariadenia, počet zákazníkov vo svete je veľký. Zákazníci majú možnosť si vybrať dodávateľa s najnižšou cenou a zároveň s najkvalitnejšou úrovňou výrobku, vzhľadom na vysoký podiel výrobku na výdajoch. Divízia PNEU so svojim pomerne širokým sortimentom súťaží na jednej strane s konkurenciou špecializovanou na určitý typ zariadení (vytlačovacie alebo strihacie linky), ktoré sú síce drahšie, ale kvalitnejšie a spoľahlivejšie, alebo s novovznikajúcou konkurenciou (čínski výrobcovia), u ktorých kvalita ponúkaných zariadení je nižšia, ale predajné ceny sú výrazne nižšie ako u zariadení vyrábaných Divíziou PNEU. Preto musí spoločnosť venovať pozornosť starostlivosti o svojich zákazníkov. Hrozba spätnej integrácie zákazníka je vysoko nepravdepodobná, súvisí s bariérami vstupu do odvetvia. Zariadenia od PNEU si obstarávajú najmä ziskoví zákazníci, kvôli nutnému vynaloženiu väčších peňažných prostriedkov.

Hrozba substitútov

Napriek svojej veľkosti má Divízia PNEU pevné miesto na zahraničných trhoch. Spoločnosť sa zaoberá zákazkovou výrobou, takže hrozba substitútov je nízka, kvôli špecifickým požiadavkám zákazníkov. Na trhu neexistujú odskúšané a akceptované substitúty vyrábaných zariadení, skôr iba ich jednotlivých uzlov a častí. V budúcnosti sa dá očakávať tlak na znižovanie energetickej a priestorovej náročnosti nakupovaných zariadení.

Rivalita firiem pôsobiacich na trhu

Konkurenciu divízie tvoria veľké zahraničné holdingové spoločnosti, avšak konkurencia je vysoko diferencovaná. Mierne rastie dopyt po nových, technologicky a technicky zdatných výrobkoch. V odvetví je vysoký podiel fixných nákladov, hlavne vysokých nákladov na výskum a vývoj a vyššej náročnosti na riadenie firmy a jej procesov. Odchod z odvetvia je veľmi náročný, z dôvodu vysokých investícií do vývoja výrobkov a získanie technologického know-how, preto je rivalita firiem pôsobiacich na trhu väčšia.

6.3.6 PEST analýza

Politické a legislatívne faktory

V súčasnosti je v Slovenskej Republike relatívne stabilná politická situácia. Všetky firmy podnikajúce na území Slovenskej republiky sú povinné dodržiavať platnú legislatívu. Pre rok 2013 sa uskutočnili niektoré významné legislatívne konsolidačné opatrenia, ktoré budú mať vplyv na podnikateľské prostredie na Slovensku.

Všetky firmy v SR od januára 2013 platia daň z príjmu PO vo výške 23 % namiesto doterajších 19 %. Zmeny v Zákonníku práce, konkrétne zvýšenie odvodového zaťaženia pre dohody o vykonaní práce mimo pracovného pomeru má negatívny vplyv na zamestnanosť, a to predstavuje vyššie náklady práce pre firmy. Zvyšovanie minimálnej mzdy má priamy vplyv na zvyšovanie minimálnych mzdových nárokov.

Pri zvýšení daňového zaťaženia a znevýhodnenia prechodného zamestnávania firmy prichádzajú z úsporami, ktoré najčastejšie vedú k zastaveniu mzdového nárastu, obmedzeniu prijímania nových zamestnancov, obmedzeniu investícií a celkovej reštrikcii nákladov.

Pre exportnú spoločnosť, ako je aj KONŠTRUKTA - Industry, a.s., je dôležité sledovať politickú a hospodársku situáciu krajín jej exportu.

Ekonomické faktory

Dlhová kríza v eurozóne naďalej spôsobuje pretrvávajúcu neistotu ďalšieho vývoja u spotrebiteľov a investorov, čo sa prejavuje v spomaľovaní globálnej ekonomickej aktivity.

Vývoj svetového reálneho hrubého domáceho produktu má vplyv na exportné aktivity spoločnosti, keďže väčšina jej zákazníkov sídli v zahraničí. Svetové HDP v roku 2011 medziročne vzrástlo o 2,7 %, predbežný výpočet pre rok 2012 je rast 2,5 %. Pre roky 2013 a 2014 je odhadovaný mierny rast o 3,0 % a o 3,3 %. (The World Bank, © 2013)

Hrubý domáci produkt SR zaznamenal v roku 2011 rast 3,3 % oproti roku 2010 a v roku 2012 rast 2,5 % oproti roku 2011. Pozitívny rast HDP je spôsobený najmä rastom výkonnosti v automobilovom priemysle, ktorý je hnacím motorom slovenskej ekonomiky. Prognozy pre rok 2013 sú pesimistickejšie, a to rast 2,1 %, ktorý spôsobuje postupne ustupujúci zahraničný dopyt. Lepšie očakávania sa dajú očakávať v roku 2014, kedy analytici predpokladajú rast 3,5 %.

Miera inflácie SR, meraná indexom spotrebiteľských cien, v roku 2011 medziročne vzrástla v priemere o 3,9 %, v roku 2012 dosiahla rast v priemere o 3,6 %. V roku 2013 je očakávaná inflácia na úrovni 3,7 %, na základe predpokladov o cenách komodít, spôsobené utlmením dopytu a nepriaznivým vývojom na trhu práce.

Ekonomické spomalenie sa prejavuje v náraste miery nezamestnanosti z 10,0% v roku 2011 na 11,3% v roku 2012. Ministerstvo financií predpokladá na roky 2013 a 2014 miery nezamestnanosti 13,9% a 13,5%.

V eurozóne stúpol počet bánk, ktoré majú v pláne firmám sprísniť úverové podmienky, toto deklarovalo 15 % slovenských bankových domov. Tento fakt má vplyv na investície firiem.

Sociálne a demografické faktory

Demografický vývoj obyvateľstva zaznamenáva úbytok počtu obyvateľov a starnutie obyvateľstva. V kombinácii s poklesom pôrodnosti sa bude zvyšovať podiel starších osôb na celkovej populácii, čo je viditeľné aj na vekovej štruktúre zamestnancov KONŠTRUKTY.

Zvyšujúce sa požiadavky na vzdelanosť obyvateľstva, väčšia kvalifikácia zamestnancov dáva možnosť prenášať zodpovednosť na nižšie úrovne riadenia. Pretrvávajúci trend nízkeho záujmu o stredné odborné učilišťa spôsobuje nízky počet kvalifikovaných odborníkov v robotníckych a technických profesiách. Spoločnosť zaviesla v máji 2012 projekt financovaný s podporou EÚ „Stabilizácia a podpora konkurencieschopnosti podniku prostredníctvom vzdelávania“.

Slovensko, ako krajina s bohatou históriou a tradíciou v strojárstve, má stále výhodné postavenie v Európe, Rusku a juhovýchodnej Ázii.

Technologické faktory

Rast významu referencií spoločnosti a jej výrobkov od zákazníkov je významným faktorom úspechu v získavaní nových obchodných prípadov. Významní potenciálni svetoví zá-

kazníci Divízie PNEU preferujú dodávky od nemeckých gumárenských holdingov. Pre získavanie nových významných zákazníkov je preto dôležité mať kvalitné a presvedčivé referencie.

Jedným z faktorov úspechu v podnikaní je technologický pokrok, ktorý zohráva významnú úlohu pri udržania si konkurencieschopnosti.

Spoločnosť využíva dotácie od EÚ a vlády SR pre podporu výskumu a vývoja, realizuje projekty s podporou EÚ „Investícia do Vášho rozvoja“. Spoločnosť sa rozhodla vybudovať vlastné výskumno-vývojové centrum, ktoré využíva pre rozvoj Divízie PNEU.

Pre vzrastajúce náklady je pre spoločnosti čoraz viac výhodnejšie využívať možnosti externých kooperácií a subdodávok.

7 ANALÝZA SÚČASNÉHO SPÔSOBU RIADENIA A MERANIA

Súčasný systém merania a riadenia výkonnosti spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. a Divízie PNEU je zameraný na sledovanie prevažne finančných ukazovateľov. Hlavný zdroj informácií predstavuje systém PROFIT, a naň nadväzujúce ENOVIA V6, FACTORY, JDA Planner, CATIA V6.

7.1 Analýza merania a riadenia výkonnosti

Postup a periodicita pri realizácii operatívneho reportingu a controllingu vzťahujúci sa na plnenie ukazovateľov finančného riadenia a hmotnej zainteresovanosti podľa Súhrnného plánu v spoločnosti vidíme v tab. 17.

Tab. 17 Reporting spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)

Názov stretnutia	Oblasť	Účastníci procesu	Zodpovednosť	Periodicita
Komplexný rozbor hospodárskych výsledkov	Súhrnný plán	manažment spoločnosti	FPC	polročne
Hospodárske výsledky spoločnosti	Finančný plán	Predstavenstvo	FPC	mesačne
Hospodárske výsledky spoločnosti	Finančný plán	Dozorná rada	FPC	štvrtročne
Hospodárske výsledky spoločnosti	Plán rozpočtu	Rada riaditeľov	FPC	mesačne
Divízny controlling	Plán rozpočtu	riaditelia divízií	FPC	min.6x ročne
Obchodný plán, kapacitná naplnenosť plnenia projektov	Obchodný plán	Rada riaditeľov	FPC	mesačne
Obchodný dispečing	Obchodný plán	komisie a ost. riadiace inštitúcie	obchodné útvary divízií	mesačne
Obchodný plán, kapacitná naplnenosť plnenia projektov	Plán tržieb	Rada riaditeľov	FPC	mesačne
Pohľadávky, záväzky, Cash-flow	Pohľadávky a záväzky	Rada riaditeľov	FPC	mesačne
Obchodný dispečing	Pohľadávky a záväzky	komisie a ost. riadiace inštitúcie	obchodné útvary divízií	mesačne
Pohľadávky, záväzky, Cash-flow	Finančné toky	Rada riaditeľov	FPC	mesačne
Obchodný plán, kapacitná naplnenosť plnenia projektov	Plán projektov	Rada riaditeľov	FPC	mesačne
Kontrola plnenia projektov	Plán projektov	komisie a ost. riadiace inštitúcie	Inžiniering, Obchod	mesačne
Obchodný plán, kapacitná naplnenosť plnenia projektov	Kapacitná vyťaženosť	Rada riaditeľov	FPC	mesačne
Správa SMK	Plán nákladov na kvalitu	manažment	ZK	polročne
Správa SMK	Plán nákladov na kvalitu	Rada riaditeľov	ZK	mesačne
Plnenia plánu technického rozvoja	Plán tech.rozvoja	Predstavenstvo	TER	ročne
Technická rada	Plán tech.rozvoja	komisie a ost. riadiace inštitúcie	ved. TER	polročne

V rámci Komplexného rozboru hospodárskeho výsledku spoločnosť preskúmava ROE ako ukazovateľ procesu strategického riadenia. Porovnáva ho so strategickým cieľom spoločnosti, vykonáva rozklad na rentabilitu tržieb, obrátkovosť a finančnú páku, identifikuje zásadné vplyvy. Významným ukazovateľom riadenia pre spoločnosť je ukazovateľ Tržby, pri ktorom predikuje vývoj podľa modelu Altman. Ďalším ukazovateľom, ktorý spoločnosť vyhodnocuje, je ukazovateľ likvidity III. stupňa, bežná likvidita.

V Prílohe P IV uvádzam prehľad vybraných finančných ukazovateľov, ktoré spoločnosť K-I sleduje. Porovnávam u nich plán so skutočnosťou a vývoj v rokoch. Uvedené ukazovatele predstavujú len časť ukazovateľov, ktoré spoločnosť sleduje.

V rámci controllingu Divízie PNEU, ktorý prebieha 6-krát za rok, sú hodnotené tieto hlavné oblasti:

Stav hospodárenia

- kontrola plnenia obchodných cieľov – obchodná zabezpečenosť a tržby v € a porovnanie oproti plánu,
- stav hospodárskeho výsledku a jeho percentuálne plnenie celkovo a po útvaroch divízie v €.

Perspektíva plnenia HV po divíziách

- stav a perspektíva plnenia obchodných cieľov – obchodná zabezpečenosť a tržby v € pomocou odchýlok oproti plánu,
- perspektíva plnenia HV pomocou odchýlok oproti plánu,
- faktory vplyvu na HV – rentabilita projektov, kapacitná vyťaženosť, režijné náklady, výskum a vývoj a záručné opravy

Stav a perspektíva plnenia ostatných manažérskych cieľov

- obchodná zabezpečenosť pre nasledujúce obdobie v € porovnanie odchýlok od plánu,
- produktivita práce z čistej výroby a jej percentuálne plnenie.

Hmotná zainteresovanosť v spoločnosti KONŠTRUKTA - Industry, a. s. je súčasťou systému finančného odmeňovania a motivovania zamestnancov. Štruktúra hmotnej zainteresovanosti v spoločnosti sa skladá z týchto foriem: hmotná zainteresovanosť manažmentu – ročná, odmeny za návrhy na zlepšenie, mesačné odmeny za plnenie výkonu, odmeny za využitie fondu pracovného času, projektové odmeny, obchodné odmeny Divízie PNEU za

splnenie obchodných cieľov marketingovej stratégie a Súhrnného plánu pre príslušný rok, trinásť mzda, podiely na zisku, rôzne finančné zamestnanecké benefity a výhody.

Pozornosť by som chcela venovať hmotnej zainteresovanosti za zabezpečenie cieľov Súhrnného plánu na kalendárny rok prostredníctvom sústavy stanovených ukazovateľov, ktoré sa týkajú generálneho riaditeľa, riaditeľov divízií, manažérov a controllerov divízií.

Rozdelenie finančných ukazovateľov do úrovní podľa Du Pontovho systému pyramídového rozkladu sa skladá s troch úrovní:

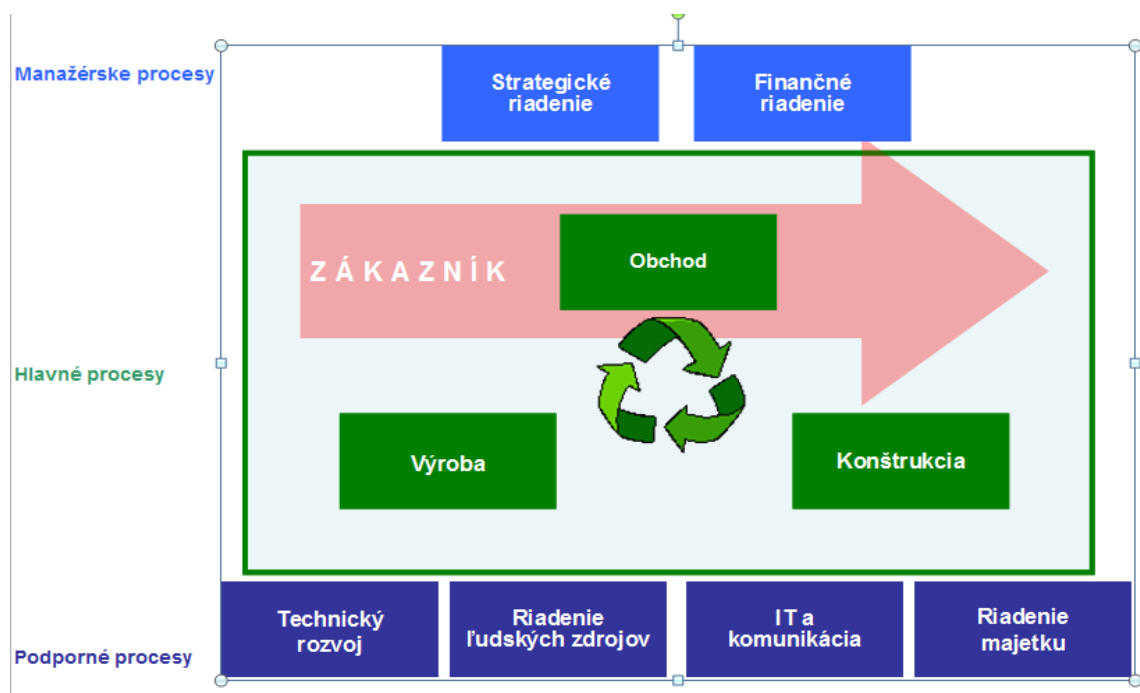
- „A“ úroveň predstavujú vrcholové, syntetické ukazovatele za celú akciovú spoločnosť
- „B“ úroveň predstavujú čiastkové analytické ukazovatele, členiace sa podľa divízií a ich divízií
- „C“ úroveň predstavujú ukazovatele individuálnej povahy

7.2 Analýza procesného riadenia

Hlavné procesy, ktoré vo firme prebiehajú:

- Obchod – ako je vidieť aj na kompletnej organizačnej štruktúre spoločnosti Príloha PV, spoločnosť má pre každú divíziu vlastné obchodné oddelenie. Avšak, nemá dostatočne dobudované vlastné obchodné štruktúry a nezávislé distribučné kanály. Venuje veľký objem marketingových nákladov na provízie za získavanie obchodných prípadov zahraničným sprostredkovateľom.
- Výroba – spoločnosť má značne široké výrobné portfólio, je schopná spracovať projekt od vývoja cez výrobu až po dodávku zariadenia. Hrozbu predstavujú projekty s dlhou dobou realizácie (obvykle okolo 9-14 mesiacov) a zriedka sa vyskytujúce kontrakty charakteru komplexných technologických dodávok vysokej hodnoty. Z informácií zo spoločnosti vyplýva, že priemerne majú jednotlivé kontrakty na dodávku technologických zariadení hodnotu 0,8 – 3,5 mil. €. Na zabezpečenie kontraktov firma využíva nový prístup k obchodným príležitostiam: platobné podmienky dojednávajú s podmienkou primeraných zálohových platieb, na zostávajúcu časť hodnoty dodávok musí zákazník vystaviť bankovú záruku, resp. otvoriť akreditív, a využíva poisťovacie produkty EXIMBANKY Slovenskej republiky na poistenie komerčného rizika exportných pohľadávok a poistenie výrobného rizika do doby vzniku pohľadávky voči odberateľovi.

- Konštrukcia – týka sa vývojovej konštrukcie a správy technickej dokumentácie. Pre túto oblasť sú dôležité predovšetkým ľudské zdroje. Ako zamestnávateľ kladú veľký dôraz na vzdelávanie, motiváciu, kariérny rast zamestnancov. Talentovaných pracovníkov, ktorí podávajú vynikajúce výsledky, podporujú v rozvoji ich profesionálnej kariéry. Budovanie profesionálneho rozvoja podporujú špeciálnymi programami. Spolupracujú s množstvom vysokých škôl, vzdelávacích agentúr a organizácií. Pravidelne hodnotia svojich pracovníkov, aby zosúlادili požiadavky organizácie s ich individuálnymi profesionálnymi a manažérskymi ambíciami. Spoločnosť ponúka zamestnancom príležitosť získať a zdokonaľovať odborné znalosti a skúsenosti aj v zahraničí. Technici i obchodníci si u náročného zákazníka môžu overiť nielen svoju odbornosť, jazykové znalosti, ale i prejavit' talent, kreativitu, flexibilitu a diplomáciu.



Obr. 13 Procesná štruktúra spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. na 0. Úrovni

7.3 Vyhodnotenie analýzy súčasného spôsobu riadenia a merania výkonnosti

Meranie a riadenie výkonnosti spoločnosti je v súčasnej dobe prevažne zamerané na hodnotenie finančnej výkonnosti pomocou finančných ukazovateľov, ktoré vychádzajú z informácií z tradičnej finančnej analýzy. Samotná výkonnosť je hodnotená na základe plnenia plánu alebo porovnávaná s ukazovateľmi stanovenými v stratégii.

V prípade rozhodnutia vedenia spoločnosti implementovať Balanced Scorecard, ako nástroj strategického controllingu, bude spoločnosť najskôr implementovať BSC do Divízie PNEU. Preto som sa rozhodla vo svojej diplomovej práci postupovať rovnako.

Metóda Balanced Scorecard prepojuje súčasný systém hodnotenia výkonnosti s procesným riadením. Tým je zaistené naplnenie stratégie a strategických cieľov prostredníctvom jednotlivých procesov a perspektív. Táto metóda umožňuje zdokonaľovanie procesov, vďaka sledovaniu a meraniu výkonnosti z minulosti, a ovplyvňovanie budúceho vývoja.

Balanced Scorecard môže pomôcť spoločnosti pri realizácii stratégie efektívnym spôsobom. Divízie PNEU má definované ciele na strategický horizont troch rokov, ale nie je jasné, ktoré ciele majú kľúčový výraz a ktoré sú napríklad len podporné. Preto navrhujem pomocou implementácie BSC tieto nedostatky odstrániť a sústrediť sa len na strategické ciele, od ktorých sa ďalej budú odvíjať operatívne ciele a úlohy.

8 PROJEKT IMPLEMENTÁCIE BALANCED SCORECARD DO DIVÍZIE PNEU SPOLOČNOSTI KONŠTRUKTA-INDUSTRY, A.S.

Cieľom diplomovej práce je navrhnúť možný postup implementácie Balanced Scorecard do spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s., konkrétne do jej jednej SBU – Divízia PNEU. Môžeme povedať, že sa tak jedná o pilotný projekt implementácie. Balanced Scorecard predstavuje komplexný nástroj strategického manažmentu a systém merania výkonnosti podniku. Návrh implementácie bude prebiehať podľa piatich fáz modelu, ktorý spracovali Horváth & Partners.

8.1 Vytvorenie organizačných predpokladov

V prvej fáze implementácie je nutné si na školeniach definovať koncepčné pravidlá, platné pre všetky jednotky, kde má byť BSC zavedená. To znamená stanovenie perspektív a rozhodnutie, pre ktoré organizačné jednotky a úrovne bude vytvorené BSC, zaistenie organizácie projektu, priebeh projektu, zaistenie potrebných informácií, štandardizácia metód a určenie kritických faktorov úspechu.

KONŠTRUKTA – Industry, a.s. je tvorená troma SBU, Divízia PNEU je jej najväčšou divíziou, prebieha v nej najviac procesov, preto som sa rozhodla implementovať Balanced Scorecard práve tu, ako pilotný projekt. Na základe pilotného projektu je možné posúdiť účelnosť koncepcie a výsledky použiť pri rozširovaní Balanced Scorecard do ďalších divízií podniku. Implementácia BSC bude prebiehať top-down – od vrcholového vedenia po nižšie úrovne riadenia, v rámci organizačnej štruktúry Divízie PNEU. Základný tím, ktorý bude zodpovedný za projekt implementácie, bude zložený z : riaditeľ Divízie PNEU, riaditeľ Divízie EKONOMIKA, vedúci odboru obchodu Divízie PNEU, vedúci odboru Inžinieringu, vedúci oddelenia RLZ a vedúci oddelenia Stratégie, vedúci oddelenia Technického rozvoja.

Spoločnosť nemá jasne definovanú víziu, aj keď jej prvky sa dajú identifikovať z poslania. Vrcholové vedenie sa momentálne zaoberá formulovaním jednoznačnej podnikovej vízie. Táto zmena bude mať dopad aj na čiastočnú zmenu súčasného poslania spoločnosti. Ďalej vedenie spoločnosti pracuje na formulácii dlhodobejšej stratégie (terajšia formulovaná iba na tri roky), na horizont 5 - 7 rokov.

8.2 Vyjasnenie stratégie

Keďže Balanced Scorecard nemá za úlohu vytvárať nové stratégie, východiskom pre realizáciu je existujúca stratégia podniku pre horizont 2013 – 2015. Pre potreby Balanced Scorecard je nutné strategické ciele upraviť, skontrolovať a prispôbiť. Úzka väzba vypracovania stratégie na BSC bude prebiehať až od nasledujúceho roku.

Vyjasnenie stratégie začína dvoma zásadnými otázkami: O čo vlastne usilujeme? Aká veľká by príslušná zmena mala byť?

Základné strategické ciele Divízie PNEU sú:

- zvyšovať zisk divízie,
- zvyšovať produktivitu práce z čistej výroby,
- zmeniť prístup k zákazníkom,
- zlepšiť image spoločnosti, ktorú vnímajú zákazníci,
- predaj a vlastný vývoj nových zariadení a riešení,
- zefektívniť realizáciu obchodných prípadov,
- zvýšiť spoľahlivosť zariadení,
- zlepšiť pracovné podmienky,
- zvýšiť kvalifikáciu a spokojnosť zamestnancov.

8.3 Tvorba Balanced Scorecard

Tvorba BSC musí prebiehať usporiadane, štruktúrovane a logicky na seba nadväzovať. Logický postup zaručuje účinnosť BSC. Horváth & Partners vyvinuli základnú štruktúru, päť fáz – odvodenie strategických cieľov, vypracovanie vzťahov príčin a následkov, výber meradiel, určenie cieľových hodnôt, stanovenie strategických akcií.

8.3.1 Odvodenie strategických cieľov

Prvá fáza tvorby BSC obsahuje redukciu veľkého počtu strategických cieľov, a výberu niekoľkých, ktoré sú pre podnik skutočne strategicky významné. V jednotlivých perspektívach boli identifikované nasledujúce ciele a garanti zodpovedajúci za ich naplnenie.

Tab. 18 Strategické ciele finančnej perspektívy Divízie PNEU (vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Popis	Garant
Zvýšiť VH Divízie PNEU	Výsledok hospodárenia je hlavný cieľ finančnej perspektívy, všetky ostatné ukazovatele by mali smerovať k jeho naplneniu. VH je základný ukazovateľ druhej úrovne Du-Pontovho rozkladu, ktorý nadväzuje na prvú úroveň - výsledok hospodárenia a tým pádom aj na ROE celého podniku.	Riaditelia Divízie PNEU a Divízie EKONOMIKA
Zvýšiť tržby Divízie PNEU	Rast tržieb je znak rastu výkonnosti a konkurencieschopnosti jej produktov, je možné to dosiahnuť zväčšovaním tržného podielu alebo zvyšovaním spokojnosti zákazníkov.	Riaditelia Divízie PNEU a Divízie EKONOMIKA
Zvýšiť produktivitu práce z čistej výroby	Produktivita práce z čistej výroby je jedným z hlavných ukazovateľov spoločnosti. Snaha o zvyšovanie produktivity zamestnancov sa odrazí v zvýšení výkonu divízie.	Riaditelia Divízie PNEU a Divízie EKONOMIKA

Tab. 19 Strategické ciele zákazníckej perspektívy Divízie PNEU (vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Popis	Garant
Zlepšiť starostlivosť o zákazníkov	Budovanie vzťahu k zákazníkom prostredníctvom plnenia termínov, rozvojom produktov, servisom a bezpečnosťou dodávaných zariadení a odbornou prípravou zákazníka. Zisťovanie spokojnosti zákazníkov napomáha k ich lepšej starostlivosti.	Vedúci odboru Obchod Divízie PNEU
Zlepšiť image	Zlepšenie celkového image divízie, ako ju vnímajú zákazníci. Budovanie mena prostredníctvom marketingovej propagácie a získavania kladných referencií.	Vedúci odboru Obchod Divízie PNEU
Predaj nových produktov alebo riešení	Predaj nových produktov a riešení, ktoré spoločnosť vyvinie vlastným vývojom a technickým rozvojom. Spĺňať špecifické a nové potreby zákazníkov.	Vedúci odboru Obchod Divízie PNEU

Tab. 20 Strategické ciele perspektívy interných procesov Divízie PNEU (vlastné spracovanie)

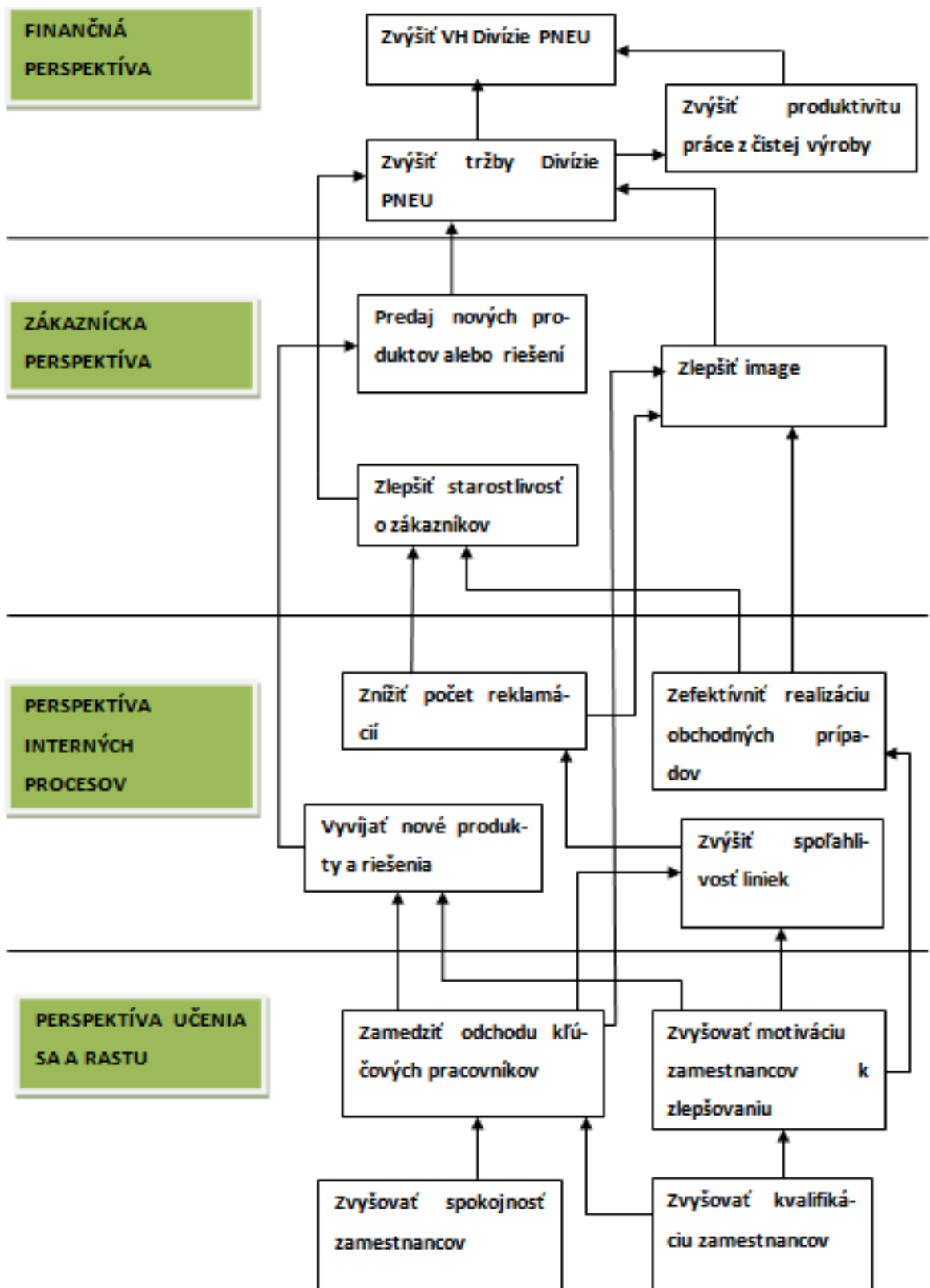
Strategický cieľ	Popis	Garant
Zefektívniť realizácie obchodných prípadov SL	Zefektívnenie realizácie zákaziek má vplyv najmä na nákladovú konkurencieschopnosť spoločnosti, ktorú spoločnosť hodnotí ako riziko. Zníženie priamych a režijných nákladov dosiahneme hľadaním rezerv v oblasti ich vynakladania. Pri znižovaní nákladov je dôležité zachovať kvalitu vyrábaných zariadení.	Vedúci odboru Inžinieringu
Zvýšiť spoľahlivosť liniek	Zvyšovanie kvality a spoľahlivosti vyrábaných zariadení, fungujúcich bez servisného zásahu Divízie PNEU alebo zákazníka.	Vedúci odboru Inžinieringu
Vyvíjať nové produkty a riešenia	Vyvíjať nové produkty alebo riešenia zamerané na skrátenie operačných časov procesov vo výrobe, na zníženie energetických a priestorových nárokov zákazníka a na zníženie nákladov na realizáciu.	Vedúci oddelenie TRo
Znížiť počet reklamácií	Kvalita odvedenej práce sa odzrkadľuje na počte reklamácií, preto je dôležité sa zameriavať na zvyšovanie kvality.	Oddelenie Servisu

Tab. 21 Strategické ciele perspektívy učenia sa a rastu Divízie PNEU (vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Popis	Garant
Zamedziť odchodu kľúčových pracovníkov	Odchod strategicky významných zamestnancov vlastniacich dôležité know-how. Riziko je najmä v technických profesiách, kvôli nedostatku profesionálov na trhu a vplyvom vstupu nových investorov do regiónu.	Riaditeľ Divízie PNEU, Vedúci oddelenia RLZ
Zvyšovať kvalifikáciu zamestnancov	Za jednu z dôležitých úloh zamestnávateľa možno považovať starostlivosť o kvalifikáciu svojich zamestnancov. Úspech zamestnávateľa závisí vo veľkej miere aj od kvality práce zamestnancov. Podpora konkurencieschopnosti podniku prebieha aj prostredníctvom vzdelávania zamestnancov.	Vedúci oddelenia RLZ
Zvyšovať spokojnosť zamestnancov	Spokojní, motivovaní a lojálni zamestnanci sú základom konkurencieschopnosti firmy.	Vedúci oddelenia RLZ
Zvyšovať motiváciu zamestnancov k zlepšovaniu	Zvýšenie motivácie zvyšuje počet realizovaných podaných zlepšovacích návrhov od vlastných zamestnancov.	Vedúci oddelenia RLZ

8.3.2 Vybudovanie mapy príčin a následkov

Vybudovanie mapy príčin a následkov patrí k najt'azším fázam tvorby BSC. Pokusy zobraziť všetky mysliteľné vzťahy medzi cieľmi často vedú k neprehľadnosti. Väčšiu vypovedajúcu schopnosť majú tie reťazce, kde sú zachytené len strategicky významné vzťahy.



Obr. 14 Mapa príčin a následkov Divízie PNEU (vlastné spracovanie)

8.3.3 Výber meradiel a stanovenie cieľových hodnôt

Meradlá strategických cieľov slúžia k ich jasnému vyjadreniu a meraniu úrovne dosiahnutia. Pre každý strategický cieľ by mali byť definované maximálne dve alebo tri meradlá. Každý cieľ je možné a nevyhnutné merať, lebo musí existovať ukazovateľ podľa ktorého prebehne jeho vyhodnotenie. Zvyčajne nebýva problém s finančnými meradlami, ale s tými nefinančnými, ktoré nie sú v takej miere používané. Tu je možné sa oprieť o iné obory ako psychológia, marketing a ďalšie. Správne stanovené cieľové hodnoty by mali byť ctižiadosťivé, náročné ale súčasne dosiahnuteľné.

Súčasná hodnota, ktorá predstavuje hodnotu, z ktorej sa bude vychádzať pre stanovenie cieľových hodnôt, bude stanovená pre rok 2012. Cieľové hodnoty sú stanovené stratégiou pre roky 2013, 2014 a 2015. V prípade určenia cieľových hodnôt pre meradlá, ktoré sú už spoločnosťou používané, využijem údaje z Komplexnej stratégie spoločnosti pre roky 2013 až 2015. Pre meradlá nepoužívané spoločnosťou použijem odhad hodnôt.

Finančná perspektíva

Finančná perspektíva je najdôležitejšou oblasťou v BSC, všetky ostatné perspektívy sa podieľajú na dosahovaní finančných cieľov. Najvýznamnejší finančný cieľ pre Divíziu PNEU je zvýšiť výsledok hospodárenia, pretože predstavuje vrcholový ukazovateľ výkonnosti divízie. V roku 2012 dosiahla divízia, tak isto ako celá spoločnosť nízky zisk, z dôvodu a posunu realizácií a ukončení rozhodujúcich zákaziek. Táto situácia je pokladaná za výnimočnú, preto som ponechala cieľové hodnoty na úrovni, ktorú Divízia PNEU naplánovala v stratégii. Ostatné ciele finančnej perspektívy sa podieľajú na jeho dosiahnutí.

Tab. 22 Meradlá a cieľové hodnoty finančnej perspektívy (vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Meradlo	Jednotka	Frekvencia merania	Súčasná hodnota (2012)	Cieľové hodnoty		
					2013	2014	2015
Zvýšiť výsledok hospodárenia	Výsledok hospodárenia	tis. €	6 x ročne	299,05	1 305	1 461	1 676
Zvýšiť tržby	Tržby za predané výrobky	tis. €	6 x ročne	15 910	16 200	17400	19000
Zvýšiť produktivitu práce z čistej výroby	Čistá výroba/počet zamestnancov	€	6 x ročne	97 947	102 850	108 000	113 400

Zákaznícka perspektíva

Pre zákaznícku perspektívu boli identifikované tri základné strategické ciele: zlepšiť starostlivosť o zákazníkov, zlepšiť image, a predaj nových produktov alebo riešení.

Prvý strategický cieľ, zlepšiť starostlivosť o zákazníkov, spoločnosť v súčasnosti sleduje prostredníctvom záznamu „Spokojnosť zákazníka“, ktorý vykonáva zamestnanec Odboru Obchodu Divízie PNEU rozhovorom so zákazníkom. Hodnotenie spokojnosti zákazníkov sa ročne sumarizuje do tabuľky, ktorá obsahuje meno zákazníka, meno pracovníka s ktorým bol rozhovor vykonaný, typ dodaného zariadenia, vyhodnotenie silných a slabých stránok a s návrhom na zlepšenie. Spoločnosť v minulosti vykonávala dotazník spokojnosti zákazníkov, výsledok hodnotenia zákazníkom vychádzalo v podobe známky. Pre potreby tvorby BSC navrhujem používanie dotazníku z minulosti, prípadne jeho úprava, ktorá by mala väčšiu vypovedajúcu hodnotu ako ten súčasný. Ako meradlo tohto cieľa som navrhla index spokojnosti zákazníka - 100 bodová stupnica, navrhujem minimálne 5 bodové medziročné zlepšenie pre horizont 2013 – 2015.

Zlepšenie image divízie PNEU, ktorú vníma zákazník. V roku 2012 divízia získala 323 nových zákaziek, z toho len 42 bolo nad 52 tis. €. Pre tento cieľ uvádzam ako meradlo celkový nárast počtu zákaziek nad 52 tis. €, ako ukazovateľ zlepšenia referencií a celkovej image divízie.

Posledný cieľ je predaj nových výrobkov a riešení, ktoré divízia vyvinie, meradlom úspechu jeho plnenia je počet predaných nových produktov. Divízia v roku 2012 nepredala žiaden nový produkt, lebo ani jeden nevyvinula.

Tab. 23 Meradlá a cieľové hodnoty zákazníckej perspektívy (vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Meradlo	Jednotka	Frekvencia merania	Súčasná hodnota (2012)	Cieľové hodnoty		
					2013	2014	2015
Zlepšiť starostlivosť o zákazníkov	Index spokojnosti zákazníkov	100 bodová stupnica	polročne	-	Minimálne 5 bodové medziročné zlepšenie		
Zlepšiť image	Nárast počtu zákaziek s hodnotou nad 52 tis. €	abs. počet	polročne	42	50	60	70
Predaj nových produktov alebo riešení	Tržby za nové produkty	abs. počet	ročne	0	1	2	4

Perspektíva interných procesov

V perspektíve interných procesov boli identifikované štyri strategické ciele: zefektívniť realizáciu obchodných prípadov, zvýšiť spoľahlivosť liniek, vyvíjať nové produkty a riešenia a znížiť počet reklamácií.

V prípade zefektívnenia realizácie obchodných prípadov som pozornosť venovala zefektívneniu strihacích liniek (SL), kvôli lepšiemu porovnaniu. Vytlačovacie linky obsahujú veľké množstvo rôznych variácií, ktoré by sa museli zohľadniť pri formulácii cieľov a meradiel, preto som ich po odporúčení zo strany spoločnosti zámerne vynechala. Za meradlo som zvolila priebežnú dobu realizácie SL, ktorá trvá niekoľko mesiacov – 6 mesiacov výroba + 4 mesiace montáž u zákazníka (nie nepretržitá), spoločnosť doteraz tento ukazovateľ nemerala. Keďže spoločnosť považuje nákladovú konkurencieschopnosť svojich zariadení za riziko, zefektívnenie realizácie zákaziek sa musí prejavíť aj v tejto oblasti znížením nákladov na SL. Cieľové hodnoty pre rok 2013 má divízia stanovené na 10% zníženie, pre ďalšie roky som stanovila hodnoty na úrovni 14 % a 20 %.

Pre druhý cieľ - zvýšiť spoľahlivosť liniek som určila meradlo ich bezporuchovosť, ktorá by mala byť zisťovaná v prieskume u zákazníka. Jednotkou bude počet rokov používania zariadenia bez servisného zásahu divízie alebo zákazníka.

Tretí cieľ perspektívy je vyvíjať nové produkty a riešenia, meradlom bude počet týchto produktov a riešení. Tento cieľ priamo nadväzuje na cieľ zákaznickej perspektívy predat' nové produkty a riešenia zákazníkom. Dôležité pre úspešnú spoločnosť je nielen vyvíjať nové zariadenia, ale byť schopný ich aj predat' na trhu. Ako som už spomínala vyššie, v roku 2012 divízia nevyvinula žiadne nové zariadenia, v roku 2011 vyvinula jedno.

Posledný cieľ v rámci perspektívy interných procesov, znížiť počet reklamácií nadväzuje na vysoký počet reklamácií v poslednom období.

Tab. 24 Meradlá a cieľové hodnoty perspektívy interných procesov (vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Meradlo	Jednotka	Frekvencia merania	Súčasná hodnota (2012)	Cieľové hodnoty		
					2013	2014	2015
Zefektívniť realizáciu obchodných prípadov (SL)	Priebežná doba realizácie SL	mesiace	ročne	-	6+3	6+2	5+2
	Náklady na SL	%	polročne	930 tis. €	10	12	15
Zvýšiť spoľahlivosť liniek	Bezporuchovosť	roky	ročne	-	2	2,5	3
Vyvíjať nové produkty a riešenia	Počet vyvinutých nových produktov alebo riešení	abs. počet	ročne	0	1	2	4
Znížiť počet reklamácií	Počet reklamácií	abs. počet	polročne	66	60	50	33

Perspektíva učenia sa a rastu

Pre perspektívu učenia sa a rastu boli stanovené štyri ciele: zamedziť odchodu kľúčových zamestnancov, zvyšovať kvalifikáciu a spokojnosť zamestnancov a zvyšovať ich motiváciu k zlepšovaniu. Zvolené meradlá k týmto cieľom sú počet odchodov kľúčových zamestnancov divízie, veľkosť nákladov na vzdelávanie z celkových nákladov, stupnica spokojnosti a počet zrealizovaných zlepšovacích návrhov. Napriek tomu, že v roku 2012 neodšiel z divízie žiaden kľúčový zamestnanec, tento cieľ som navrhla z dôvodu vzrastajúcich príležitostí zamestnania sa v regióne. Divízia by mala prijať opatrenia, aby naďalej neodchádzali kľúčoví zamestnanci. Súčasný počet kľúčových zamestnancov Divízie PNEU je 63. Spoločnosť vykonávala prieskum spokojnosti zamestnancov vo vzťahu ku K-I, v ktorom

by sme jej odporúčali pokračovať. Za meradlo celkovej spokojnosti som navrhla zvoliť percento spokojných zamestnancov divízie, súčasná hodnota nie je stanovená. Motivácia zamestnancov k zlepšovaniu je nízka, keďže za rok 2012 bolo podaných v Divízii PNEU celkom 7 zlepšovacích návrhov, z toho 4 boli prijaté. Za cieľ navrhujem celkové zvýšenie motivácie zamestnancov k zlepšovaniu, ktoré sa zobrazí na zvýšení počtu podaných a prijatých návrhov. Skutočné a cieľové hodnoty ostatných cieľov sú uvedené v tab. 25.

Tab. 25 Meradlá a cieľové hodnoty perspektívy učenia sa a rastu (vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Mierka	Jednotka	Frekvencia merania	Súčasná hodnota (2012)	Cieľové hodnoty		
					2013	2014	2015
Zamedziť odchodu kľúčových zamestnancov	Počet odchodov kľúč. zamestnancov	Počet zam.	polročne	0	0	0	0
Zvyšovať kvalifikáciu zamestnancov	N. na vzdelávanie/mzdové náklady	%	polročne	0,0035	0,004	0,005	0,0055
Zvyšovať spokojnosť zamestnancov	Stupnicou spokojnosti	Stupnica	ročne	-	zvýšiť spokojnosť zamestnancov		
Zvyšovať motiváciu zamestnancov k zlepšovaniu	Počet realizovaných zlepšovacích návrhov/celkový počet podaných	%	polročne	57,14	zvýšiť počet realizovaných aj počet podávaných návrhov		

8.3.4 Určenie strategických akcií

Strategické akcie predstavujú aktivity podporujúce dosiahnutie strategických cieľov. Môžu vyžadovať nadštandardnú pozornosť a zdroje, ktoré nie sú bežnou súčasťou operatívnych činností. Pre účely implementácie BSC som identifikovala nasledujúce strategické akcie, uvedené nižšie v tabuľkách.

Len pre finančnú perspektívu nie sú definované žiadne strategické akcie, lebo všetky strategické ciele finančnej perspektívy sú podporované strategickými cieľmi a akciami ostatných perspektív.

Tab. 26 Strategické akcie zákaznickej perspektívy (vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Strategické akcie
Zlepšiť starostlivosť o zákazníkov	Budovať vzťah k zákazníkom
	Zlepšiť úžitkové vlastnosti produktov a služieb
	Ponúkať profylaktické prehliadky a rekonštrukcie zariadení pre zákazníkov
Zlepšiť image	Účasť spoločnosti na výstavách
	Propagácia spoločnosti v médiách
Predaj nových produktov alebo riešení	Nájsť zákazníkov pre vyvinuté nové produkty a riešenia

Strategické ciele **zákaznickej perspektívy** dosiahne divízia vykonaním jednotlivých strategických akcií (vid' tab. 26). Lepšia starostlivosť o zákazníkov sa dosiahne budovaním vzťahov k zákazníkom. Divízia buduje vzťahy so zákazníkmi prostredníctvom Programu starostlivosti o kľúčových zákazníkov – určené priority jednotlivých zákazníkov (strategický, kľúčový, potenciálny kľúčový), zodpovedná osoba za konkrétneho zákazníka, akcie na podporu starostlivosti, ktorých je však málo. Ďalej je možné budovať vzťahy prostredníctvom napr. plnenia dohodnutých termínov, zlepšovania úžitkových vlastností ponúkaných produktov a služieb (minimalizovať prestoje zariadení, technologická podpora dodávateľa, zvyšovanie kvality servisu zariadení, bezpečnosť produktov, odborná príprava zákazníka) a zvýšiť komfort pre zákazníka vykonávaním profylaktických prehliadok u vybraných zákazníkov minimálne raz za 2 roky. Image Divízie PNEU navrhujem zlepšiť účasťou na výstavách a propagáciou v rôznych médiách. Posledný cieľ predaj nových produktov alebo riešení dosiahne divízia ich aktívnou propagáciou a prezentáciou, prípadne bezplatným poskytnutím na testovanie a používanie referenčným zákazníkom.

Tab. 27 Strategické akcie perspektívy interných procesov (vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Strategické akcie
Zefektívniť realizáciu obchodných prípadov pre SL	Zníženie nákladov na SL
	Skrátenie doby realizácie obchodných prípadov pre SL
Zvýšiť spoľahlivosť liniek	Dôkladné odskúšanie vyrobených zariadení pred expedíciou zákazníkovi
Vyvíjať nové produkty a riešenia	Prieskum potrieb trhu
Znížiť počet reklamácií	Skvalitnenie kontroly, najmä elektrických častí a riadiacich systémov zariadení.

Perspektíva interných procesov obsahuje ciele a strategické akcie, ktoré sú prehľadne spracované v tab. 27. Zefektívnenie realizácie obchodných prípadov strihacích liniek podporujú dve akcie. Prvá akcia sa týka zníženia celkových nákladov na SL, ktorá v sebe zahŕňa niekoľko možností. Pre zníženie celkových nákladov navrhuje znížiť náklady na nákup subdodávok a kooperácií prostredníctvom rozvoja Key Account Managementu aj pre oblasť dodávateľov. Ďalší spôsob, ako sa dajú znížiť náklady, je rozvoj produktového managementu, ktorý sa bude zaoberať hľadaním rezerv v nákladoch. Skrátenie doby realizácie je možné pomocou technického rozvoja a inovácií, a prípravou ďalších dvoch komplexných šéf-montérov. Vyššiu spoľahlivosť liniek, menej servisných zásahov možno dosiahnuť dôkladným odskúšaním vyrobených zariadení pred expedíciou, na ktoré nie vždy zostane dostatok času. S týmto cieľom priamo súvisí zníženie počtu reklamácií, ktorých počet sa v poslednej dobe zvýšil. Skvalitnenie kontroly, najmä pri elektrických častiach a riadiacich systémov zariadení, je podporná strategická akcia pre tento cieľ. Vývoj nových produktov a riešení by mal nadväzovať na prieskum potrieb zákazníkov, ktorí majú záujem o riešenia zamerané na skrátenie operačných časov procesov vo výrobe, na zníženie energetických a priestorových nárokov zákazníka a na zníženie nákladov na realizáciu.

Tab. 28 Strategické akcie perspektívy učenia sa a rastu (vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Strategické akcie
Zamedziť odchodu kľúčových zamestnancov	Diferencovaná realizácia mzdového vývoja
	Rozvoj nefinančných benefitov
Zvyšovať kvalifikáciu zamestnancov	Zaisťovať nadstavbové vzdelávanie
Zvyšovať spokojnosť zamestnancov	Vykonať prieskum spokojnosti zamestnancov
	Zlepšiť podnikovú kultúru
	Zlepšiť pracovné prostredie a podmienky
Zvyšovať motiváciu zamestnancov k zlepšovaniu	Prieskum vhodnosti súčasného systému zlepšovania a nastavenie nových podmienok a pravidiel

V rámci **perspektívy učenia sa a rastu** sú identifikované štyri strategické ciele a akcie, ktoré podporujú ich dosiahnutie týkajúce sa zamestnancov v tab. 28. Zamedziť odchodu kľúčových zamestnancov sa dá prostredníctvom diferencovanej realizácie mzdového vývoja práve týmto zamestnancom, uplatnením mzdového benchmarkingu (keďže v regióne sa objavili podniky, ktoré môžu pritiahnuť súčasných zamestnancov) a rozvojom nefinančných benefitov, napr. vyčleniť viac zdrojov do sociálneho fondu a umožniť zamestnancom účasť na výstavách a marketingových aktivitách. Pre zaistenie zvyšovania kvalifikácie zamestnancov navrhujem zaisťovať nadstavbové vzdelávanie, napr. aj prostredníctvom ďalšieho čerpania prostriedkov od EÚ. Či sú zamestnanci spokojní, sa dá najlepšie zistiť prieskumom, ktorý kedysi spoločnosť vykonávala. Preto navrhujem vykonať prieskum spokojnosti zamestnancov, ako jednu strategickú akciu podporujúcu spokojnosť zamestnancov. Okrem toho, by mala spoločnosť zlepšiť podnikovú kultúru, napr. rozvojom mimopracovných aktivít – športové a kultúrne podujatia. Dlhodobo spoločnosť „bojuje“ s výkyvom teplôt na pracoviskách v zimných a letných mesiacoch, čo spôsobuje nespokojnosť zamestnancov s pracovným prostredím. Zvýšeniu motivácie zamestnancov k podávaniu zlepšovacích návrhov navrhujem vykonať prieskum súčasného systému zlepšovania a následne navrhnuť jeho nové nastavenie.

8.4 Riadenie procesu rozšírenia, tzv. roll-out

Konkrétny proces rozšírenia BSC na ďalšie organizačné jednotky závisí od konkrétnej štruktúry projektu implementácie. Návrh implementácie BSC do Divízie PNEU predstavuje pilotný projekt. Po úspešnej pilotnej fáze sa implementácia rozšíri do celej organizácie a na ďalšie SBU – Divízia EXPLOZÍVA a Divízia VÝROBA.

V spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. v súčasnosti prebiehajú vzdelávacie semináre a konzultácie s externou vzdelávacou a poradenskou spoločnosťou. V prípade implementácie Balanced Scorecard by spoločnosť zvolila najskôr implementáciu v pilotnej oblasti, pravdepodobne v Divízií PNEU. V prípade úspechu by sa implementácia rozšírila na ďalšie organizačné jednotky.

8.5 Zaistenie kontinuálneho používania

Posledná fáza implementácie BSC predstavuje oživenie projektu v divízií PNEU v podobe nepretržitého používania tejto metodiky. Výrazne zlepšenie dosiahne spoločnosť, keď sa BSC integruje do systému managementu a riadenia:

- Integrácia so systémom plánovania,
- Integrácia do systému reportingu,
- Integrácia do softwarovej podpory,
- Integrácia so systémom vedenia zamestnancov – motivácia a hodnotenie zamestnancov.

8.5.1 Integrácia BSC do systému plánovania

Na základe presného plánovania musia byť stanovené presné cieľové hodnoty, ktoré bývajú často stanovené len orientačne. Ďalej musia byť presne stanovené a pridelené disponibilné zdroje pre realizáciu akcií. Na úrovni strategického plánovania BSC napomáha k zvýšeniu kvality, efektivity a spresneniu strategického plánovania. Na úrovni operatívneho plánovania to znamená stanovenie rozpočtov, priorít, míľnikov a kontrola vzájomných závislostí.

8.5.2 Integrácia do systému reportingu

BSC významne prispieva k zmene klasického spôsobu výkazníctva v moderný a optimalizovaný systém reportingu. (Horváth & Partners, 2002, s. 290)

Zaužívané zvyky z minulosti, vykazovanie všetkých informácií pravidelne, dnes už nemajú veľký význam, kvôli zvyšujúcemu sa množstvu údajov. V súčasnosti závisí od charakteru informácie, ako často a v akom rozsahu sa bude vykazovať. Pri integrácii BSC zostáva kvalita a kvantita informácií zachovaná, ale zmení sa spôsob, ako sa vykáže v systéme reportingu. Pri zmene systému reportingu sa zavedú nové meradlá a staré sa upravujú, reporting bude podporovať riadenie a umožní sústrediť sa na to podstatné s primeranou periodicitou

8.5.3 Integrácia do softwarovej podpory

Na tomto mieste by som rada zdôraznila, že využitie IT nástrojov slúži len ako podpora implementácie BSC. V prípade rozhodnutia o využívaní BSC – software treba posúdiť, či softwarová štruktúra ponúka podporu dokumentácie BSC procesov, online poznatky, automatický zber dát a ľahké získanie analýz. Súčasný manažérsky informačný systém má dostatočnú funkcionálnosť pre podporu implementácie BSC.

8.5.4 Integrácia so systémom vedenia zamestnancov

Čím sú zamestnanci z hľadiska realizácie stratégie dôležitejší, tým je integrácia BSC do systému vedenia zamestnancov významnejšia. (Horváth & Partners, 2002, s. 273)

Práve činnosti jednotlivých zamestnancov majú vplyv na plnenie jednotlivých strategických cieľov. Pre zväčšenie osobnej angažovanosti zamestnancov, je vhodné identifikovať ich individuálne ciele a motivátory a integrovať ich s podnikateľskými cieľmi spoločnosti

8.6 Harmonogram projektu

Všetkým zúčastneným musia byť hneď na začiatku jasné a zrozumiteľné projektové ciele. Na ne nadväzuje plán alebo harmonogram projektu, ktorý popisuje jednotlivé kroky. Plán pre jednu organizačnú jednotku by mal trvať ideálne 6 mesiacov.

Fázy implementácie BSC	2013																							
	Jún				jún				august				september				október				november			
	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.
Príprava projektu	■	■	■	■																				
Tvorba BSC pre Divíziu PNEU					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
- Vyjasnenie stratégie					■	■	■	■																
- Odvodenie strategických cieľov						■	■	■	■	■	■	■												
- Vybudovanie vzťahov príčin a následkov									■	■	■	■												
- Výber meradiel									■	■	■	■	■	■	■	■								
- Stanovenie cieľových hodnôt										■	■	■	■	■	■	■								
- Určenie strategických akcií											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Integrácia do systému riadenia													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Plánovanie roll-out																					■	■	■	■

Obr. 15 Fázy implementácie BSC v Divízií PNEU spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)

9 ZHODNOTENIE PRÍNOSOV, NÁKLADOV A RIZÍK IMPLEMENTÁCIE BSC V DIVÍZIÍ PNEU

9.1 Nákladová analýza

Náklady na implementáciu Balanced Scorecard boli odhadnuté tieto:

Náklady za služby externej poradenskej firmy – na dobu 6 mesiacov, konzultácie a školenia a workshopy, cca raz za týždeň, to je 12 týždňov krát 1000 € - náklady na externého poradcu na týždeň , čiže celkové náklady sú **12 000 €**.

Náklady na software – súčasný manažérsky informačný systém má dostatočnú funkcionality pre podporu implementácie BSC, vyžaduje si to však náklady na úpravy v hodnote cca **5000 €**.

Mzdové náklady pre projektový tím

- **Úzky projektový tím** – štvorčlenný tím, 4 ľudí x 12 týždňov x 18 hodín v týždni x priemerná hodinová sadzba (so započítaným SP a ZP), približne **10 165 €**.
- **Širší projektový tím** – približne v zložení 10 zamestnancov x 12 týždňov x 3 hodiny v týždni x priemerná hodinová sadzba (so započítaným SP a ZP), približne **4 235 €**.
- **Odmeny pre projektový tím** – odhad v hodnote **3500 €**

Výška celkových nákladov implementácie BSC do Divízie PNEU bola odhadnutá vo výške **34 900 €**.

9.2 Analýza rizík projektu

Riziková analýza obsahuje kritické faktory úspechu, ktoré treba zohľadniť pri zavádzaní BSC do Divízie PNEU:

- BSC sa síce snaží zjednotiť fázy stanovenia a realizácie stratégie, avšak nezahrňuje proces správneho stanovenia.
- Tvorbou a vývojom BSC sú poverené osoby s nedostatočnými kompetenciami.
- Obsahovú náplň BSC vytvára strategický controlling.
- Slabá účasť vrcholového vedenia na procese tvorby BSC, iniciatíva musí prichádzať od vrcholového vedenia, nesmie chýbať spätná väzba pre projektový tím.

- Projektový tím musí mať jasne určené funkcie svojich členov, tí musia byť znalí metodiky projektu a ich zloženie by sa nemalo v priebehu projektu meniť.
- Tvorbe BSC nie je venovaný dostatočný čas, osvedčené sú niekoľkodňové workshopy.
- Príliš všeobecný obsah BSC, bez špecifik podniku a odvetvia.
- V prípade využitia služieb externých poradcov musia byť informovaný o dôležitých procesoch a informáciách.
- BSC nemá pevne stanovený formalizovaný proces pre použitie.
- Je zvolených príliš málo alebo príliš veľa meradiel, alebo sú nevhodne vybrané a definované.

9.3 Prínosy implementácie BSC

- Zavedením BSC je možné dosiahnuť skrátenie plánovacieho procesu a zvýšiť konzistenciu plánovania,
- BSC zapĺňa medzeru medzi strategickým a operatívnym plánovaním, nahrádza strednodobé plánovanie,
- Pre podnik, ktorý už disponuje fungujúcim strategickým plánovaním, vedie integrácia BSC k posilneniu realizácie stratégie na nižších úrovniach,
- Identifikácia kľúčových strategických cieľov a ich medzier,
- Sústreď sa na úroveň strategického plánovania, zabraňuje príliš hlbokému pohľadu na nevýznamné akcie, ktoré patria na inú úroveň riadenia,
- Strategické ciele BSC sú dobrým východiskom pre prepojenie strategického plánovania a motivačného systému,
- Zavedenie BSC vedie ku skvalitneniu obsahu reportingu
- Uplatnenie BSC napomáha formulácii jasnej vízie a misie a jej uvedomenému napĺňaniu

ZÁVER

Cieľom tejto diplomovej práce bolo vytvorenie návrhu implementácie Balanced Scorecard v spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s.. V teoretickej časti som sa venovala klasickým a moderným ukazovateľom merania výkonnosti. Následne som popísala rôzne komplexné nástroje riadenia a merania výkonnosti podniku, s hlavným zameraním na Balanced Scorecard. V teoretickej rovine som predstavila perspektívy metódy BSC, jej štyri hlavné perspektívy a používané meradlá, postup implementácie a využitie pri strategickom riadení podniku. Ostatné nástroje som s metódou BSC porovnala a popísala možnú spoločnú integráciu. Záver teoretickej časti som venovala analýzam vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku ako podklad pre analýzu spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s..

Pre projektovú časť diplomovej práce som si zvolila jednu z jej divízií, Divíziu PNEU, ako pilotný projekt implementácie BSC v spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s.. Divíziu PNEU som si vybrala preto, lebo je to najväčšia divízia spoločnosti a prebieha v nej najviac procesov.

Ako podklad pre návrh projektu implementácie BSC, som vykonala strategickú analýzu Divízie PNEU. Súčasťou tejto strategickej analýzy bola PEST analýza, Porterov model piatich síl, SWOT analýza, analýza zamestnancov, analýza trhu, dodávateľov, zákazníkov a konkurencie. Finančná analýza z dôvodu nedelenia majetku spoločnosti medzi divízie bola vykonaná pre celú spoločnosť KONŠTRUKTA – Industry, a.s.

V analýze a zhodnotení súčasného spôsobu riadenia a merania výkonnosti v spoločnosti a v Divízií som identifikovala predpoklady pre návrh samotnej implementácie. Pri tvorbe BSC som vychádzala z postupu navrhnutým podľa Horváth & Partners. Boli definované strategické ciele pre jednotlivé perspektívy, ich meradlá a strategické akcie na podporu ich úspešného dosiahnutia. Ciele finančnej perspektívy sú zamerané na zvýšenie ziskovosti, obratu a produktivity práce. Zákaznícka perspektíva ma za úlohu budovanie vzťahov so zákazníkmi, rozšírenie portfólia produktov a celkové zlepšenie image spoločnosti na trhu. Perspektíva interných procesov sa zameriava na skvalitnenie vyrábaných zariadení, zníženie ich nákladovosti a doby realizácie. Pozornosť perspektívy učenia sa a rastu je zameraná na udržanie zamestnancov, s tým súvisiacu spokojnosť, rozvoj kvalifikácie a motiváciu.

Cieľ diplomovej práce bol splnený a verím tomu, že táto práca bude spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. prospešná pri vlastnej implementácii BSC.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 263 s. ISBN 807357084x.
- [2] HORVÁTH, Péter. 2002. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
- [3] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. 2007. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [4] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, , 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [5] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
- [6] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [7] LIBERKO, Igor a TREBUŇA Peter. 2006. *Benchmarking ako metóda zlepšovania podnikovej kultúry*. In: *Acta Mechanica Slovaca*. roč. 10, č. 3, s. 51-56. ISSN 1335-2393.
- [8] MARINIČ, Pavel. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [9] MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI : přepracované a rozšířené vydání*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
- [10] *Model excellence EFQM*. 2004. Vyd. 2., upravené. Praha: Česká společnost pro jakost, 35 s. ISBN 8002016718.
- [11] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

- [12] MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. 2006. *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
- [13] PARMENTER, David. 2008. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- [14] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. 2005. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 302 s. ISBN 8086131637.
- [15] PETŘÍK, Tomáš. 2007. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management)*. Praha: Linde, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.
- [16] PRAXIOM. PRAXIOM RESEARCH GROUP LIMITED. *Praxiom: ISO Standards* [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.praxiom.com/iso-22301-definitions.htm#3.35_Performance
- [17] REMEŠ, Daniel. 2011. *Zvyšování výkonnosti podniku pomocí využití propojení konceptů Balanced Scorecard a ekonomické přidané hodnoty: Increasing of the corporate performance by using a link between the Balanced Scorecard and the economic value added : teze disertační práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 42 s. ISBN 978-80-7454-047-9.
- [18] ReportLinker [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://www.reportlinker.com/>
- [19] SEDLÁČEK, Jaroslav. 2007. *Finanční analýza podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [20] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 8071793671.
- [21] STANĚK, Vladimír. 2003. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 80-247-0456-0.
- [22] SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [23] SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, , 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

- [24] THE WORLD BANK GROUP. The World Bank [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://web.worldbank.org/external/default/main?theSitePK=659149&pagePK=2470434&contentMDK=20370107&m>
- [25] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [26] TÖPFER, Armin. 2008. *Six sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.
- [27] VYSUŠIL, Jiří. 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
- [28] Interné materiály spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CFROI	Rentabilita investícií založená na peňažných tokoch
DCF	Diskontované cash-flow
EAT	Zisk po zdanení
EBIT	Zisk pred zdanením a úrokmi
EBITDA	Zisk pred úrokmi, zdanením a odpismi
EBT	Zisk pred zdanením
EVA	Ekonomická pridaná hodnota
FPC	Oddelenie financovania, plánovania a controllingu
K-I	KONŠTRUKTA – INDUSTRY, a.s.
MVA	Tržná pridaná hodnota
ROA	Rentabilita aktív
ROCE	Rentabilita vloženého kapitálu
ROE	Rentabilita vlastného kapitálu
ROCE	Výnosnosť vloženého kapitálu
ROS	Rentabilita tržieb
SBU	Strategická podnikateľská jednotka
SL	Strihacie linky
SVA	Pridaná hodnota pre akcionárov
TER	Technická rada
TRO	Technický rozvoj
TSR	Celková návratnosť pre akcionárov
VH	Výsledok hospodárenia

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 BSC ako strategický rámec (Kaplan a Norton, 2007, s. 23)</i>	20
<i>Obr. 2 Základné meradlá zákaznickej perspektívy (Kaplan a Norton, 2007, s. 65).....</i>	23
<i>Obr. 3 Všeobecný model hodnotového reťazca (Kaplan a Norton, 2007, s. 89).....</i>	24
<i>Obr. 4 Päť fáz modelu implementácie BSC (Horváth, 2002, s. 56).....</i>	27
<i>Obr. 5 Proces benchmarkingu (Horváth, 2002, s. 197)</i>	35
<i>Obr. 6 Organizačná štruktúra spoločnosti (interné materiály spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s.).....</i>	42
<i>Obr. 7 Štruktúra tržieb Divízie PNEU spoločnosti K-I, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	43
<i>Obr. 8 Graf vývoja jednotlivých druhov zisku spoločnosti KONŠTRUKTA - Industry, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	49
<i>Obr. 9 EBIT spoločnosti KONŠTRUKTA - Industry, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	49
<i>Obr. 10 Porovnanie VH pred zdanením Divízie PNEU a spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie).....</i>	50
<i>Obr. 11 Vývoj priemerného počtu zamestnancov spoločnosti</i>	54
<i>Obr. 12 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie).....</i>	54
<i>Obr. 13 Procesná štruktúra spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. na 0. Úrovni.....</i>	66
<i>Obr. 14 Mapa príčin a následkov Divízie PNEU (vlastné spracovanie).....</i>	73
<i>Obr. 15 Fázy implementácie BSC v Divízií PNEU spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie).....</i>	84

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Vývoj ukazovateľov finančnej výkonnosti podniku (Pavelková a Knápková, 2005, s. 13)</i>	13
<i>Tab. 2 Príklady perspektív BSC a ich meradiel (Kaplan a Norton, 2007, s. 45)</i>	21
<i>Tab. 3 Meranie strategických finančných tém pre finančnú perspektívu</i>	22
<i>Tab. 6 Horizontálna analýza súvahy spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	44
<i>Tab. 7 Vertikálna analýza súvahy spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	46
<i>Tab. 8 Horizontálna analýza výkazu ziskov a strát spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie).....</i>	47
<i>Tab. 9 Vertikálna analýza ziskov a strát spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	48
<i>Tab. 10 Čistý pracovný kapitál spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	51
<i>Tab. 11 Ukazovatele zadlženosti spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	51
<i>Tab. 12 Ukazovatele likvidity spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	52
<i>Tab. 13 Ukazovatele rentability spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	53
<i>Tab. 14 Ukazovatele aktivity spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	53
<i>Tab. 15 SWOT analýza Divízie PNEU (vlastné spracovanie)</i>	55
<i>Tab. 4 Dodávatelia Divízie PNEU (interné materiály spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s.).....</i>	57
<i>Tab. 5 TOP 15 svetových potenciálnych zákazníkov Divízie PNEU (interné materiály spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s)</i>	57
<i>Tab. 16 Konkurencia Divízie PNEU (interné materiály spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s.).....</i>	58
<i>Tab. 17 Reporting spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	63
<i>Tab. 18 Strategické ciele finančnej perspektívy Divízie PNEU (vlastné spracovanie)</i>	70

<i>Tab. 19 Strategické ciele zákazníckej perspektívy Divízie PNEU (vlastné spracovanie).....</i>	<i>70</i>
<i>Tab. 20 Strategické ciele perspektívy interných procesov Divízie PNEU (vlastné spracovanie).....</i>	<i>71</i>
<i>Tab. 21 Strategické ciele perspektívy učenia sa a rastu Divízie PNEU (vlastné spracovanie).....</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 22 Meradlá a cieľové hodnoty finančnej perspektívy (vlastné spracovanie)</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 23 Meradlá a cieľové hodnoty zákazníckej perspektívy (vlastné spracovanie).....</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 24 Meradlá a cieľové hodnoty perspektívy interných procesov (vlastné spracovanie).....</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 25 Meradlá a cieľové hodnoty perspektívy učenia sa a rastu (vlastné spracovanie).....</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 26 Strategické akcie zákazníckej perspektívy (vlastné spracovanie).....</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 27 Strategické akcie perspektívy interných procesov (vlastné spracovanie).....</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 28 Strategické akcie perspektívy učenia sa a rastu (vlastné spracovanie).....</i>	<i>81</i>

SEZNAM PŘÍLOH

PRÍLOHA P I: ODBERATELIA DIVÍZIE PNEU SPOLOČNOSTI KONŠTRUKTA – INDUSTRY, A.S.

PRÍLOHA P II: SÚVAHA SPOLOČNOSTI KONŠTRUKTA - INDUSTRY, A.S. V OBDOBÍ 2009-2012

PRÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKOV A STRÁT SPOLOČNOSTI KONŠTRUKTA - INDUSTRY, A.S. V OBDOBÍ 2009-2012

PRÍLOHA P IV: PRÍKLADY FINANČNÝCH UKAZOVATEĽOV SPOLOČNOSTI KONŠTRUKTA – INDUSTRY, A.S.

PRÍLOHA P V: KOMPLEXNÁ ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI KONŠTRUKTA – INDUSTRY, A.S. PLATNÁ PRE ROK 2013

**PRÍLOHA P I: ODBERATELIA DIVÍZIE PNEU SPOLOČNOSTI
KONŠTRUKTA – INDUSTRY, A.S.**

Odberateľ	Krajina	Priorita
JK Tyre	India	strategický
Conti Púchov (CMR, CMTT)	SR	strategický
Continental A.G.	EU	strategický
KORDIANT, JŠZ, Voltyre, Omskšina	RF	strategický
Mitas Zlín/ČGS	ČR	strategický
Jinyu Tires	Čína	strategický
Belšina	Bielorusko	klúčový
Nižnekamskšina / Tatneft Neftechim	RF	klúčový
Apollo Vredestein, Dunlop SA	India	klúčový
Pirelli	Taliansko	klúčový
Fate	Argentína	klúčový
Danang Rubber Company	Vietnam	klúčový
Headway	Čína	klúčový
VIPO Partizánske	SR	klúčový
Tigar Pirot – MICHELIN	Srbsko	klúčový
Altai, Barnaul	RF	potenciálny klúčový
CEAT	India	potenciálny klúčový
Bridgestone	Japonsko	potenciálny klúčový
Nankang	Taiwan	potenciálny klúčový
Federal	Taiwan	potenciálny klúčový

**PRÍLOHA P II: SÚVAHA SPOLOČNOSTI KONŠTRUKTA -
INDUSTRY, A.S. V OBDOBÍ 2009-2012**

v €	2009	2010	2011	2012
Majetok spolu	34 358 994	20 521 669	20 808 722	20 570 762
Neobežný majetok	8 625 177	8 571 121	8 781 595	8 866 969
Dlhodobý nehmotný majetok	346 507	515 662	459 648	660 189
Zriaďovacie náklady	0	0	0	0
Aktivované náklady na vývoj	108 414	142 653	98 892	120 228
Softvér	221 736	203 612	193 190	482 139
Oceniteľné práva	0	0	0	0
Goodwill	0	0	0	0
Ostatný dlhodobý nehmotný majetok	0	0	0	0
Obstarávaný DNM	34 357	169 397	167 566	57 822
Poskytnuté preddavky na DNM	0	0	0	0
Dlhodobý hmotný majetok	8 260 670	8 055 459	8 321 947	8 206 780
Pozemky	947 803	947 803	947 803	947 803
Stavby	4 853 123	4 799 987	4 807 016	4 924 006
Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí	2 358 273	2 218 712	2 441 152	2 232 487
Pestovateľské celky trvalých porastov	0	0	0	0
Základné stádo a ťažné zvieratá	0	0	0	0
Ostatný DHM	97 064	88 957	79 106	71 913
Obstarávaný DHM	4 407	0	46 870	30 571
Poskytnuté preddavky na DHM	0	0	0	0
Opravná položka k nadobudnutému majetku	0	0	0	0
Dlhodobý finančný majetok	0	0	0	0
Podielové cenné papiere a podiely v ovládanej osobe	0	0	0	0
Podielové cenné papiere a podiely v spoločnosti s podstatným vplyvom	0	0	0	0
Ostatné dlhodobé cenné papiere a podiely	0	0	0	0
Pôžičky účtovnej jednotke v konsolidovanom celku	0	0	0	0
Ostatný DFM	0	0	0	0
Pôžičky s dobou splatnosti najviac jeden rok	0	0	0	0
Obstarávaný DFM	0	0	0	0
Poskytnuté preddavky na DFM	0	0	0	0

Obežný majetok	24 791 154	11 904 812	12 002 236	11 577 295
Zásoby	16 446 571	1 222 448	1 536 710	1 768 367
Materiál	1 371 356	768 685	822 435	791 880
Nedokončená výroba a polotovary	14 469 779	354 701	473 179	916 730
Zákazková výroba s predpokladanou dobou ukončenia dlhšou ako jeden rok	0	0	0	0
Výrobky	0	0	0	0
Zvieratá	0	0	0	0
Tovar	0	0	0	0
Poskytnuté preddavky na zásoby	605 436	99 062	241 096	59 757
Dlhodobé pohľadávky	45 365	0	0	0
Pohľadávky z obchodného styku	0	0	0	0
Pohľadávky voči ovládanej osobe a ovládajúcej osobe	0	0	0	0
Ostatné pohľadávky v rámci konsolidovanému celku	0	0	0	0
Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu	0	0	0	0
Iné pohľadávky	0	0	0	0
Odložená daňová pohľadávka	45 365	0	0	0
Krátkodobé pohľadávky	5 976 466	7 547 557	9 435 942	8 332 358
Pohľadávky z obchodného styku	5 731 431	2 686 779	2 802 805	3 851 631
Čistá hodnota zákazky		4 305 139	6 146 485	4 073 830
Pohľadávky voči ovládanej osobe a ovládajúcej osobe	0	0	0	0
Ostatné pohľadávky v rámci konsolidovanému celku	0	0	0	0
Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu	0	0	0	0
Sociálne zabezpečenie	0	0	0	0
Daňové pohľadávky	211 225	482 458	356 770	381 333
Iné pohľadávky	33 810	73 181	129 882	25 564
Finančné účty	2 322 752	3 134 807	1 029 584	1 476 570
Peniaze	17 031	47 269	57 529	39 512
Účty v bankách	2 305 721	3 087 538	972 055	1 437 058
Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok	0	0	0	0
Krátkodobý finančný majetok	0	0	0	0
Obstarávaný krátkodobý finančný majetok	0	0	0	0
Časové rozlíšenie	942 663	45 736	24 891	126 498
Náklady budúcich období dlhodobé	97 755	0	0	0
Náklady budúcich období krátkodobé	0	45 736	22 523	19 598
Príjmy budúcich období dlhodobé	0	0	0	0
Príjmy budúcich období krátkodobé	844 908	0	2 368	106 900

v €	2 009	2 010	2 011	2 012
Vlastné imanie a záväzky	34 358 994	20 521 669	20 808 722	20 570 762
Vlastné imanie	10 469 648	11 602 418	11 388 586	10 807 407
Základné imanie	6 269 126	6 269 126	6 269 126	6 269 126
Základné imanie	6 269 126	6 269 126	6 269 126	6 269 126
Vlastné akcie a vlastné obchodné podiely	0	0	0	0
Zmena základného imania	0	0	0	0
Kapitálové fondy	261	261	261	261
Emisné ážio	0	0	0	0
Ostatné kapitálové fondy	261	261	261	261
Zákonný rezervný fond (Nedeliteľný fond) z kapitálových vkladov	0	0	0	0
Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov	0	0	0	0
Oceňovacie rozdiely z kapitálových účastín	0	0	0	0
Oceňovacie rozdiely z precenenia pri splnutí a rozdelení	0	0	0	0
Fondy zo zisku	1 137 020	1 236 721	1 254 686	1 254 686
Zákonný rezervný fond	1 137 020	1 236 721	1 254 686	1 254 686
Nedeliteľný fond	0	0	0	0
Štatútárne fondy a ostatné fondy	0	0	0	0
Výsledok hospodárenia minulých rokov	2 066 231	2 299 806	2 720 385	2 829 077
Nerozdelený zisk minulých rokov	2 066 231	2 299 806	2 720 385	2 829 077
Neuhradená strata minulých rokov	0	0	0	0
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	997 010 22 564	1 796 504	1 144 128	454 257
Záväzky	136	8 754 563	9 365 481	9 643 341
Rezervy	1 321 267	894 450	1 270 994	1 202 872
Rezervy zákonné dlhodobé	0	0	0	0
Rezervy zákonné krátkodobé	889 634	474 225	828 325	705 536
Ostatné dlhodobé rezervy	88 797	94 253	117 545	164 210
Ostatné krátkodobé rezervy	342 836	325 972	325 124	333 126
Dlhodobé záväzky	350 614	364 598	335 238	460 507
Dlhodobé záväzky z obchodného styku	0	0	0	0
Dlhodobé nevyfakturované dodávky	0	0	0	0
Dlhodobé záväzky voči ovládanej osobe a ovládajúcej osobe	0	0	0	0
Ostatné dlhodobé záväzky v rámci konsolidovanému celku	0	0	0	0
Dlhodobé prijaté preddavky	0	0	0	0
Dlhodobé zmenky na úhradu	0	0	0	0
Vydané dlhopisy	0	0	0	0
Záväzky zo sociálneho fondu	5 450	9 781	24 038	20 227
Ostatné dlhodobé záväzky	345 164	204 775	53 272	0

Odložený daňový záväzok	0	150 042	257 928	440 280
Krátkodobé záväzky	16 616 457	6 653 579	5 947 160	4 780 202
Záväzky z obchodného styku	15 928 877	5 773 606	4 984 407	4 076 886
Čistá hodnota zákazky	0	0	0	0
Nevyfakturované dodávky	29 390	32 764	36 672	36 178
Záväzky voči ovládanej osobe a ovládajúcej osobe	0	0	0	0
Ostatné záväzky v rámci konsolidovaného celku	0	0	0	0
Záväzky voči spoločníkom a združeniu	0	0	0	0
Záväzky voči zamestnancom	230 845	272 782	366 591	332 452
Záväzky zo sociálneho zabezpečenia	143 961	168 676	252 210	219 960
Ostatné záväzky a dotácie	151 655	262 835	68 775	58 681
Ostatné záväzky	131 729	142 916	238 505	56 045
Krátkodobé finančné výpomoci	0	0	0	0
Bankové úvery a výpomoci	4 275 798	841 936	1 812 089	3 199 760
Bankové úvery dlhodobé	0	0	308 300	85 100
Bežné bankové úvery	4 275 798	841 936	1 503 789	3 114 660
Časové rozlíšenie	1 325 210	164 688	54 655	120 014
Výdavky budúcich období dlhodobé	808	964	269	
Výdavky budúcich období krátkodobé	0	0	0	644
Výnosy budúcich období dlhodobé	0	0	0	0
Výnosy budúcich období krátkodobé	1 324 402	163 724	54 386	119 370

PRÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKOV A STRÁT SPOLOČNOSTI
KONŠTRUKTA – INDUSTRY, A.S. V OBDOBÍ 2009-2012

v €	2009	2010	2011	2012
Tržby z predaja tovaru	0	0	0	0
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	0	0	0	0
Obchodná marža	0	0	0	0
Výroba	18 197 619	23 935 047	25 023 561	22 048 704
Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	16 870 779	32 715 070	24 658 646	21 296 971
Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob	500 172	9 056 145	118 479	529 613
Aktivácia	826 668	276 122	246 436	222 120
Výrobná spotreba	11 010 059	14 823 558	15 617 519	13 078 629
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	8 018 388	10 462 636	10 885 820	8 435 300
Služby	2 991 671	4 360 922	4 731 699	4 643 329
Pridaná hodnota	7 187 560	9 111 489	9 406 042	8 970 075
Osobné náklady	5 063 507	5 707 601	6 572 701	6 873 606
Mzdové náklady	3 491 291	4 075 951	4 624 602	4 867 778
Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva	93 296	97 356	107 280	99 480
Náklady na sociálne poistenie	1 210 520	1 398 099	1 679 699	1 737 740
Sociálne náklady	268 400	136 195	161 120	168 608
Dane a poplatky	113 466	100 103	100 682	118 455
Odpisy a opravné položky DNM a DHM	803 975	600 593	782 247	769 153
Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu	624 495	18 483	5 996	103 818
Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu	613 307	2 980	5 101	100 623
Tvorba a zúčtovanie opravných položiek z pohľadávok	2 065	45 564	-11 437	18 381
Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	90 035	113 615	299 249	57 869
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	199 605	282 407	405 945	202 364
Prevod výnosov z hospodárskej činnosti	0	0	0	
Prevod nákladov na hospodársku činnosť	0	0	0	
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	1 106 165	2 504 339	1 856 048	1 049 181
Tržby z predaja cenných papierov a podielov	3 862	0	0	0
Predané cenné papiere a podiely	7 000	0	0	0
Výnosy z dlhodobého finančného majetku	0	0	0	0
Výnosy z cenných papierov a podielov v dcérskej účtovnej jednotke a v spoločnosti s podstatným vplyvom	0	0	0	0
Výrobky z ostatných dlhodobých cenných papierov a podielov	0	0	0	0
Výnosy z ostatného dlhodobého finančného majetku	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančného majetku	0	0	0	0
Náklady na krátkodobý finančný majetok	0	0	0	0
Výnosy z precenenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií	3 105	61 785	35 879	0
Náklady na precenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie	7 519	0	85 420	120 829
Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k finančnému majetku	0	0	0	0
Výnosové úroky	10 908	29 701	5 216	191
Nákladové úroky	101 348	93 046	71 293	53 212
Kurzové zisky	459 628	10 660	16 737	55 432

Kurzové straty	5 698	2 116	63 890	108 630
Ostatné výnosy z finančnej činnosti	0	0	0	0
Ostatné náklady na finančnú činnosť	152 017	175 828	189 935	122 630
Prevod finančných výnosov	0	0	0	0
Prevod finančných nákladov	0	0	0	0
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	140 921	-168 844	-352 706	-349 678
Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením	1 247 086	2 335 495	1 503 342	699 503
Daň z príjmov z bežnej činnosti	250 076	538 991	359 214	245 246
- splatná	125 744	343 584	251 328	62 894
- odložená	124 332	195 407	107 886	182 352
Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti po zdanení	997 010	1 796 504	1 144 128	454 257
Mimoriadne výnosy	0	0	0	0
Mimoriadne náklady	0	0	0	0
Daň z príjmov z mimoriadnej činnosti	0	0	0	0
- splatná	0	0	0	0
- odložená	0	0	0	0
Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti	0	0	0	0
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	1 247 086	2 335 495	1 503 342	699 503
Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom	0	0	0	0
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	997 010	1 796 504	1 144 128	454 257

**PRÍLOHA P IV: PRÍKLADY FINANČNÝCH UKAZOVATEĽOV
SPOLOČNOSTI KONŠTRUKTA – INDUSTRY, A.S.**

Názov ukazovateľa	m.j.
Strategický cieľ	
ROE	%
EBITDA/VK	%
TOP manažérske ukazovatele	
HV po zdanení	tis. €
HV pred zdanením	tis. €
EBITDA	tis. €
Obchodné ciele	
Obchodná zabezpečenosť	tis. €
Obchodná zabezpečenosť pre budúci rok	tis. €
Tržby (bez MZV)	tis. €
Výroba	tis. €
Ostatné podporné finančné ukazovatele	
Čista výroba	tis. €
Pracovníci	osoby
Produktivita práce z čistej výroby	€
Priemerná mzda	€
Relácia medzi rastom PP z CV a rastom O mzdy	koef
Zadlženosť	%
Náklady na externé chyby / výroba	%

**PRÍLOHA P V: KOMPLEXNÁ ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA
SPOLOČNOSTI KONŠTRUKTA – INDUSTRY, A.S. PLATNÁ PRE
ROK 2013**

